



# الادارة المالية

دورية علمية متخصصة ومحدّمة  
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

● العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقي فى  
المنشآت الصغيرة.

د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

● محددات السلوك الإدارى فى اختيار السياسات  
المحاسبية فى ضوء النظرية الإيجابية: دراسة  
اختبارية فى الشركات المساهمة العامة فى  
الأردن.

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل

● الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من  
جرائم الإنترنت فى التشريع المصرى (مدعما  
بالأدلة الشرعية).

د. نهاد فاروق عباس

● عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع  
الافتراضية.

أ. د. محمد حسن شعبان





بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـد : ٩٠٣٥-٢٥٦

ISSN. 0256-9035

رقم الإيداع : ١٤ / ٠١٣٧

# الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة  
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية

**في هذا العدد:**  
• العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة.

د. أحمد بن عبد الرحمن الشمبيري

• محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية في ضوء النظرية الإيجابية: دراسة اختبارية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل

• الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت في التشريع المصري (مدعماً بالأدلة الشرعية).

د. نهاد فاروق عباس

• عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية.

أ. د. محمد حسن شعبان

حقوق الطبع محفوظة  
لمعهد الإدارة العامة



# الإدارة العامة

- المجلد السادس والأربعون
- العدد الأول

## هيئة التحرير

### المشرف العام

د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان  
نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف

### رئيس التحرير

د. طلال بن عايد الأحمدي  
مدير عام مركز البحوث

### الأعضاء

د. عبدالمحسن بن صالح الحيدر  
د. فهد بن معيقل العلي  
د. حمود بن صالح الكنوعان  
د. رضا إبراهيم عبدالقادر صالح  
د. يحيى عبدالغنى أبو الفستوح  
د. زهير عباس كريم

### سكرتير التحرير

سعود بن غالب الهاجوج

تُعبّر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية  
عن آراء كاتبها، ولا تُعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.





# دورية الإدارة العامة



- ترحب** الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
  - تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
  - يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
  - تُشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلزمات من العمل المنشور.
  - العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكتابه.
  - تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره.
  - لا يعاد نشر أى عمل علمي نشر في الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة في أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
  - فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
  - تعبّر الأعمال التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

**توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:**

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية  
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢  
سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : [journal@ipa.edu.sa](mailto:journal@ipa.edu.sa)  
[www.ipa.edu.sa/research](http://www.ipa.edu.sa/research)

## قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.

- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).

- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

### أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عاماً فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ). (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ). (Deming, 1986)



- إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:  
وقد وجد الحمد أيضاً ...

وقد وجد Deming أيضاً ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:  
(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:  
(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:  
خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:  
خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصاً يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986: 30)

## ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائياً حسب الاسم.

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر،

وذلك على النحو التالي:

**- البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته"، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥ : ٧-٥٠.  
Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and suggested research directions". **Journal of Management Studies**, 31 : 405 - 431.

**ج - الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

**د - فصل في كتاب:**

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

**هـ - النشرات والوثائق الرسمية:**

- التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.  
- نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.

- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.

**و - الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayooof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.



## التوثيق من مصدر إلكتروني

### أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.  
(2001). Role of reference elements  
In the Selection of resources by  
Psychology undergraduates [Elctronic  
Version]. *Journal of Bibliographic  
Research*, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.  
(2001). Role of reference elements  
In the Selection of resources by  
Psychology undergraduates [Elctronic  
Version]. *Journal of Bibliographic  
Research*, 5,117-123  
Retrieved October 13,2001,

From <http://jbr.org/article.html>

٢ - المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)  
Cultivating positive emotions to optimize  
Health and well-being. Prevention &  
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved  
November 20, 2000, from  
<http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,  
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.  
(1993). Role of early supervisory  
experience in supervisor performance.

*journal of applied Psychology*, 78,  
443-449. Retrived October 23.2000,  
from PsycARTICLES database.

ثانياً - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة في نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,  
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,  
et al. (1998, July). Videocounseling for  
Families for rural teens with epilepsy--  
Project update. *Telehealth News*, 2(2)  
Retrieved form [http://www.telehealth.net/subscribe/  
newsletter4a.html](http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html)

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU<sup>th</sup> WWW user survery. (n.d.).  
Retrieved August 8, 2000,from  
<http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/>

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات  
(الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,  
&Nix, D.H. (1993). Technology  
and education: New wine in  
bottles: Choosing pasts and imagining  
educational futures. Retrieved  
August24,2000, form Colombia  
University, institute for learning  
Technologies Web site:  
[http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1](http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm 1)



## قواعد نشر عروض الكتب:

### أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب في أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدي متخصصاً في نفس المجال العلمي للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر في دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر.
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

### ب - محتويات العرض النقدي:

#### ١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان

- المؤلف

- الناشر وعنوانه

- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.

- الفئة (الفئات التي يخاطبها الكتاب).

- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟

- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له في نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

#### ٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التي تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذي يليه المتعلق بالعرض النقدي للكتاب.

#### ٤ - العرض النقدي للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التي تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة؛
- ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة في تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- ❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بياانه.

❖ الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السليبيات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذي يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التي حواها الكتاب إلى جانب أي مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

### ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى في الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

- ١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.
- ٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.
- ٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.
- ٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.
- ٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.
- ٦ - قائمة بالمراجع.



## المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

### أولاً - المتن:

- ١ - مقاس المتن (٢ اسم عرضاً × ١٧,٥ اسم ارتفاعاً) + اسم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥ اسم.
- ٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عاды (١٤) على الويندوز أو منى عاды (١٤) على بيئة الماكتوش.
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عاды بحجم (١٢).
- ٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عاды (١٠) على الويندوز أو منى عاды (١٠) على بيئة الماكتوش.
- ٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

### ثانياً - العناوين:

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكتوش.
- ٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكتوش.
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكتوش.
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عاды (١٤) على الويندوز أو منى عاды (١٥) على بيئة الماكتوش.

### ثالثًا - الجداول والأشكال:

- ١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

### رابعًا - المراجع:

- ١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).



- العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة.

د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ١

- محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية في ضوء النظرية الإيجابية: دراسة اختبارية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.

أ. د. مؤيد محمد علي الفضل ٤٩

- الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت في التشريع المصري (مدعمًا بالأدلة الشرعية).

د. نهاد فاروق عباس ١٠١

- عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية.

أ. د. محمد حسن شعبان ١٤٧



# العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

الدكتور أحمد بن عبد الرحمن الشميمري  
أستاذ الإدارة والتسويق المشارك  
عميد الدراسات العليا - جامعة القصيم





- دورية الإدارة العامة
- المجلد السادس والأربعون
- العدد الأول
- محرم ١٤٢٧هـ
- فبراير ٢٠٠٦م

## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ❖

### ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك المنشآت الصغيرة لمفهوم التوجه التسويقي وتطبيقها له باعتباره أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي تعنى بالعمل وتتمحور حوله. وتعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي تعنى بموضوع التوجه التسويقي، وتقدم نموذجاً نظرياً لاختبار العلاقة بين مبدئين رئيسين، وهما موقف إدارة المنشأة من التوجه التسويقي، وسلوك المنشأة الصغيرة الذي يعكس توجهها التسويقي.

وقد قسمت الدراسة إلى قسمين، يعنى القسم الأول ببناء الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع. ثم يستعرض هذا القسم النموذج النظري المقترح لكي يستخدم في اختبار التوجه التسويقي بين المنشآت الصغيرة.

أما الجزء الثاني من الدراسة فخصص لاستعراض النتائج العامة للدراسة الميدانية المجرى على عينة من المنشآت الصغيرة في مدينة الرياض بلغت (١٦٨) منشأة صغيرة. وقد أظهرت النتائج الأساسية للدراسة أن العوامل التي تؤثر في التوجه التسويقي السلوكي هي الموقف من التوجه التسويقي، والمحددات الإدارية، وبساطة نظام الاتصالات، والعوامل المتعلقة بالعاملين، والتنظيمات الحكومية. كما أكدت الدراسة أن الصفات القيادية من أبرز الصفات التي تؤثر في موقف المدير من التوجه التسويقي. أما العوامل المؤثرة في أداء المنشأة فكانت التوجه التسويقي السلوكي والمدير الساعي إلى تحقيق أهداف المنشأة والمحددات الإدارية.

### مقدمة وأهمية الدراسة:

يُعدُّ التوجه التسويقي حجر الزاوية للنظرية التسويقية الحديثة. وهو لب التفكير والتخطيط والتنفيذ الفعال للأساليب التسويقية في المنظمات الساعية إلى الازدهار من خلال رضا العملاء، وأحد المفاتيح المهمة التي تعين على عمل وأداء المنظمات. وتظهر أهمية التوجه التسويقي في التعاريف المختلفة للتسويق نفسه، إذ يندر أن يتم تعريف التسويق دون الإشارة إلى التوجه التسويقي فيه. ويتزايد الاهتمام بالتوجه التسويقي نتيجة لتعدد الأدلة العلمية

❖ أستاذ الإدارة والتسويق المشارك - عميد الدراسات العليا - جامعة القصيم.

التي أثبتت العلاقة الطردية العالية بين التوجه التسويقي والنتائج الاقتصادية والتجارية الإيجابية في أداء المنظمات وعملياتها (Hurley, R. and Hult, T., 1998; Appiah-adu, K., 1998; Lado, Nora, and Albert Maydeu-Olivares, 2001; Panayides, 2004). وباعتبار هذه الأهمية للتوجه التسويقي أجرى العديد من الدراسات العلمية لاكتشاف ظاهرة التوجه التسويقي واختبارها باعتبارها فلسفة إدارية حاسمة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تقوم بدراسة مفهوم التوجه التسويقي بشقيه الموقفي (الاتجاهي) والسلوكي في المنشآت الصغيرة التي تمثل الأغلبية الساحقة في عدد المنشآت في العالم العربي عامةً والمملكة العربية السعودية خاصةً، حيث تزيد نسبة المنشآت الصغيرة فيها عن (٩٠٪) من مجموع المنشآت (الخطة الخمسية السابعة ٢٠٠٠م - ٢٠٠٤م). في حين أن هذه المنشآت تفتقر إلى الفهم العميق للأهمية التسويق في تحقيق أهدافها ونموها المستمر. (الهيئة العليا للاستثمار ٢٠٠١م، الشميمري ٢٠٠٣م). ومن المؤشرات التي تدل على قصور المنشآت الصغيرة وقلة إسهامها في الناتج القومي في المملكة العربية السعودية أن الصناعات الصغيرة في المملكة تسهم بما نسبته (١٤٪) من قيمة الإنتاج الصناعي، وتستغل ما نسبته (٣٥٪) من الطاقة المستهلكة بواسطة الصناعة. كما أن إسهامها في صادرات السلع الصناعية لا تتجاوز (٨٪). أما في خلق فرص العمل فوفق إحصاءات وزارة العمل بلغت نسبة العودة في المنشآت الصغيرة (٢٪) فقط (الهيئة العامة للاستثمار ٢٠٠١م). وقد يكون من أحد أهم مسببات هذا القصور هو إهمال دور التسويق وتطبيقه في هذه المنشآت؛ مما يستدعي وجود دراسات مستفيضة لتعميق أهميته.

## مشكلة الدراسة:

تبرز في أدبيات التوجه التسويقي قضيتان أساسيتان، إحداهما تتعلق



## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

بالمحور حول المفهوم وأهمية أن تكون الشركات ذات توجه تسويقي (Kohli and Jaworski, 1990, 1995; Narvor and Slater, 1990, 1993) أما القضية الثانية فتتعلق بتطبيقات التوجه التسويقي في المنظمات (Goodkin et al, 2002; White et al, 2001; O'case et al, 2001; Becherer et al; 2003). وهذه الدراسة تسعى إلى أن تجمع هاتين القضيتين بطرح نموذج لدراسة التوجه التسويقي الشامل في المنشآت الصغيرة.

وعلى الرغم من وفرة الدراسات في أدبيات التوجه التسويقي فهناك ندرة منها اكتفت بتطبيق التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة. كما لم ينم إلى علم الباحث وجود دراسة منشورة اهتمت بتطبيق التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام لسد هذه الثغرة في أدبيات التسويق، وسوف تقوم بدراسة التوجه التسويقي من جانبين؛ أحدهما الموقف الاتجاهي (الموقف أو الاتجاه) Attitudinal، والسلوك التطبيقي (السلوك) Behavioral. كما تقترح نموذجاً معدلاً ليتناسب مع المنشآت الصغيرة على وجه العموم، والمنشآت الصغيرة في البيئة العربية.

وتقصد الدراسة بـ"الموقف" نحو التوجه التسويقي بأنه "شعور المنشأة الصغيرة نحو التوجه التسويقي"، أما "السلوك" فهو الممارسات التسويقية التي تعكس مستوى التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة".

## **أهداف الدراسة:**

يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة بما يلي:

- ١- الكشف عن مستوى التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- ٢- التعرف على العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة.

٢- اختبار أثر التوجه التسويقي في أداء المنشآت الصغيرة.

٤- الوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في دعم التوجه التسويقي لدى المنشآت الصغيرة.

وتحقيقاً لهذه الأهداف سوف تنقسم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين، يتم في القسم الأول عرض الدراسات المتعلقة بالتوجه التسويقي في أدبيات التسويق، واستعراض النماذج النظرية المساهمة في قياس التوجه التسويقي ومن ثم تصميم النموذج المعتمد على الدراسات السابقة، والمناسب لقياس التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة. وأخيراً وضع فرضيات الدراسة وفق النموذج المقترح.

أما القسم الثاني من الدراسة فسوف يستعرض الدراسة الميدانية لهذا البحث ابتداءً من طريقة جمع البيانات، وتحديد عينة الدراسة، وأسلوب التحليل ثم استعراض النتائج الوصفية للعينة المشاركة، يلي ذلك اختبار الفروض واستعراض النتائج النهائية للدراسة، وأخيراً وضع التوصيات والمقترحات وفق النتائج التي توصلت إليها.

## القسم الأول - الجانب النظري:

### مفهوم التوجه التسويقي:

يعد التوجه التسويقي إحدى القضايا المتنامية في أدبيات التسويق. وقد مر هذا التوجه بمراحل تطور تاريخي حتى تكامل بصورته الحالية الحديثة. فقد سبق ظهور مرحلة التوجه التسويقي مرحلتان سابقتان، إحداهما مرحلة التوجه الإنتاجي، والأخرى مرحلة التوجه البيعي. وهذه المراحل الثلاث تعكس التطور التاريخي لمفهوم التسويق نفسه منذ الثلاثينيات الميلادية حتى عصرنا الحالي الذي تنامي فيه ما يسمى بالمرحلة الرابعة المتمثلة في التوجه الاجتماعي للتسويق (Kotler et al 2001). ويعد الفارق الأساسي بين مرحلتى التوجه الإنتاجي والتوجه البيعي مقارنة بالتوجه التسويقي هو أن حاجات العميل ورغباته يتم

### العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

مراعاتها واعتبارها قبل بداية عملية التصنيع والإنتاج وفق التوجه التسويقي، في حين أن التوجه الإنتاجي والبيعي يضع تلبية تلك الحاجات في النهاية بعد عمليات التصنيع والإنتاج.

وقد تشكل التوجه التسويقي في صورة فلسفة إدارية لمنظمات الأعمال في الخمسينيات الميلادية (١٩٥٠ م) ليصبح تطوراً وريداً فعل للتوجه الإنتاجي والبيعي المسيطر والسائد في تلك الفترة. وقد ارتبط تعريف التوجه التسويقي بمفهوم التسويق نفسه حيث تتفق كثير من التعاريف المطروحة بأن التوجه التسويقي يعنى أن المنشآت ينبغي أن تهدف إلى إرضاء العميل في جميع أنشطتها وعملياتها. وقد انعكست هذه الرؤية على التعاريف المقدمة، سواء كانت تلك التعاريف مفهومية أو إجرائية (Kotler, 2002; Liu, 1995; Siu, 1994; Kohli and Jaworski, 1990; Narvor and Slater, 1990) ومن تلك التعاريف الأولية الإجرائية المبنية على دراسة مستفيضة لأدبيات التسويق ما قدمه العالمان: Kohli and Jaworski (1990).

"التوجه التسويقي هو إنشاء نظام معلومات تسويقي عن احتياجات العميل الحالية والمستقبلية، تسهم فيه جميع أجزاء المنظمة، وتتبادل وتتيح هذه المعلومات فيما بينها، ومن ثم تستجيب لها".

### **الدراسات السابقة:**

هناك عدة دراسات أجنبية أجريت لبحث أثر التوجه التسويقي في أداء المنشآت، وأخرى لبحث أثره في العاملين في المنشآت، ودراسات أخرى لبحث أثره في رضا العملاء. أما الدراسات العربية فعلى حد علم الباحث وجهده في تتبع الدراسات المجرىة على التوجه التسويقي فإنه لم يقف على دراسة واحدة، لذا فسيتصر العرض على الدراسات الأجنبية. ومن تلك الدراسات الرائدة دراسة Kohli and Jaworski (1990) حيث طوراً نموذجاً تتبع أثر التوجه



التسويقي في أداء المنشآت، وقد اختارا عينتين من المنشآت لاختبار ثلاثة نماذج أساسية: أولها للكشف عن أثر التوجه التسويقي في أداء المنشأة وفي العاملين بها، أما النموذج الثاني فللكشف عن متطلبات التوجه التسويقي، وأما النموذج الثالث فهو لاختبار أثر البيئة المحيطة في التوجه التسويقي والأداء. وقد خلص الباحثان إلى أن التوجه التسويقي من أهم المؤثرات في الأداء والربحية بغض النظر عن مدى تأثير البيئة المحيطة. هذا بالإضافة إلى تحديد عدة عوامل بيئية محيطة قسمها الباحثان إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر تأثيراً معنوياً في التوجه التسويقي.

كما أجرى Narvor and Slater (1990) دراسة على عينة من (١٤٠) شركة في الولايات المتحدة لقياس العلاقة بين مدى استخدام التوجه التسويقي والربحية، وقد وجدوا أن هناك أثراً إيجابياً كبيراً للتوجه التسويقي في العائد على الأصول للمنشآت. وقد أكدوا أنه كلما زاد تطبيق المنشآت للتوجه التسويقي أدى ذلك إلى زيادة الربحية. كما أعاد الباحثان أنفسهما الدراسة على العينة نفسها بعد ثلاثة أعوام (Narvor and Slater 1993a) لقياس أثر التوجه التسويقي في نمو المبيعات، والعائد على الاستثمار، فبينت النتائج الأثر الإيجابي في نمو المبيعات، في حين لم يتم تأكيد أثره الإيجابي في العائد على الاستثمار.

كما قام Narvor and Slater (1993b) بقياس أثر التوجه التسويقي في رضا العملاء، وقد وجدوا في الدراسة أن الشركات ذات التوجه التسويقي الأعلى هي التي تحقق أعلى معدلات إعادة الشراء من قبل العملاء، في حين أن الشركات ذات التوجه التسويقي المنخفض هي تلك الشركات التي حققت أقل نسبة من إعادة الشراء.

أما Ruekert (1992) فقد أجرى دراسة ميدانية لاختبار العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء المالي على المدى الطويل لوحيدات الأعمال في شركات التقنية الأمريكية الكبيرة. وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين التوجه

### العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

التسويقي والأداء المالى على المدى الطويل. كما أن ثمة علاقة بين موقف المديرين من التوجه التسويقي والأداء المالى على المدى الطويل. كما أكدت دراسة Ruekert (1992) أن هناك علاقة طردية بين التوجه التسويقي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

أما (Fritz, 1996) فقد أجرى دراسته في ألمانيا لقياس أثر التوجه التسويقي في أداء المنشأة ككل، ومن خلال عينة قدرها (١٤٤) شركة صناعية توصل الباحث إلى أن التوجه التسويقي يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح الشركات وتحقيق أهدافها. وقد حدد الباحث هذا النجاح بأربعة مقاييس هي المنافسة، ورضا العملاء، والاستمرارية والربحية طويلة الأجل.

وقام (Avlonitis and Gounaris, 1999) بدراسة ميدانية لاختيار مكونات التوجه التسويقي في اليونان، وأشار الباحثان إلى أنه على الرغم من ثبات وجود علاقة طردية بين التوجه التسويقي وأداء المنشآت في أدبيات التسويق، إلا أن فهم طبيعة التوجه التسويقي تحتاج إلى إيضاح أكثر. فهناك دراسات تركز على الجانب الفلسفي وأخرى تؤكد تمثيل الجانب السلوكي في المفهوم. ولذلك فقد أوضح الباحثان في دراستهما أن التوجه التسويقي يجب أن يؤصل علمياً بتكامل ثقافي بيئي مع سلوكيات المنظمات. وتوصلت الدراسة المجراة على (٤٤٤) شركة يونانية أن التوجه التسويقي تتحدد مكوناته بخصائص الشركة من جهة، وبخصائص السوق من جهة أخرى. وبعبارة أخرى فإن مكونات التوجه التسويقي تتحدد أولاً بفهم واستيعاب المنشأة لفلسفة التوجه التسويقي وقدرتها على تحليل المواقف والأنشطة قبل تطبيقها في السوق، وثانياً بسلوك المنشأة نحو جمع المعلومات الكافية عن السوق وجميع مكوناته.

وفي دراسة (Lado and Maydeu-Olivares, 2001) أوصى الباحثان أنه على الرغم من تزايد أهمية البحوث المهمة بالتوجه التسويقي في أدبيات التسويق، إلا أن الدراسات المقارنة بين دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية

فى هذا الموضوع لا تزال قليلة جداً. وهذا الأمر يحد من عولة إدراك وفهم وتطبيق التوجه التسويقى. وقد استهدف الباحثان فى دراستهما شركات التأمين فى كل من الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية لمقارنة أثر التوجه التسويقى فى الابتكار والتميز. وقد توصل الباحثان إلى أنه على الرغم من الاستجابة المختلفة للشركات بناءً على اختلاف البيئة، إلا أن ذلك لم يغير من أثر التوجه التسويقى بشكل عام فى الابتكار والتميز والأداء الابتكارى. بل أظهرت الدراسة أثراً إيجابياً عاماً وترابطاً طردياً بين التوجه التسويقى وكل من الابتكار والتميز والأداء الابتكارى فى كلا السوقين الأمريكى والأوروبى. وخلص الباحثان إلى أن النتائج تؤكد بوضوح أن تبنى مبادئ التوجه التسويقى يعد أحد أهم السبل لدعم كفاءة الأنشطة الابتكارية المختلفة فى المنشآت.

وفى دراسة (White et al (2001 قام الباحثان بتقويم التوجه التسويقى فى المستشفيات فى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد كان القياس المقارن لتقديم التوجه التسويقى محدداً فى فترتين زمنيتين هما عام ١٩٩٣م وعام ١٩٩٩م. وقد أوضحت النتائج أن التوجه التسويقى قد نقص عام ١٩٩٩م مقارنة بعام ١٩٩٣م. أما العوامل الخمسة المختارة لقياس التوجه التسويقى والمتمثلة فى: فلسفة الزبون، والتكامل التسويقى فى المنشأة، والمعلومات التسويقية، وتبنى الإستراتيجيات التسويقية، وكفاءة العمليات التسويقية، فقد أوضحت الدراسة ثباتها النسبى فى الزمن مع نقص قليل فى فلسفة الزبون عام ١٩٩٩م. وقد أوصى الباحثون بأن هذه النتائج مهمة جداً لمعرفة العلاقة بين إدارة الخدمة ومستوى التوجه التسويقى فى المنشآت وأهمية أن لا يكون هناك عزل أو عدم تكامل بينهما.

وهناك دراسة للباحثين (Darroch and McNaughton, 2003) ناقشا فيها ما وراء التوجه التسويقى، وأكدوا أن المعرفة والمعلومات تعتبر المصادر الحساسة المؤثرة فى كلفة أعمال المنشآت. فالمعرفة الفعالة للمديرين هى العامل المهم الذى يمكن مصادر المنشآت كافةً من استخدامها بكفاءة وفعالية. وخلال هذه الدراسة



### العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

أكد الباحثان أن معرفة المديرين تعد العامل المؤثر في خلق الميزة التنافسية المستمرة. وأوضحت نتائج الدراسة المجراة على منشآت مختلفة في نيوزيلاندا أن الشركات صنفت إلى أربع فئات بناءً على مستوى معرفة المديرين. وأكدت أن المنشآت التي تبنت التوجه المعرفي للمديرين تفوق من حيث الربحية والابتكار تلك التي تركز على التوجه التسويقي وحده. وذهب الباحثان إلى أن التوجه التسويقي ما هو إلا جزء مما يمكن تسميته التوجه المعرفي للإدارة.

وفي دراسة (Becherer et al, 2003) أوضح الباحثون أن التوجه التسويقي يعتبر ثقافة تجاهد المنشآت من خلالها لخلق قيمة عالية لعملائها وعائدها عالٍ في أدائها، وذلك بالتركيز على حاجات العملاء والربحية الطويلة المدى. وبين الباحثون أن بعض الدراسات السابقة أكدت أن الشركات التي تبنت التوجه التسويقي بدرجة عالية تحسن لديها الأداء، في حين لم تظهر دراسات أخرى ارتباطاً معنوياً بين الأداء والتوجه التسويقي. أما فيما يخص التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة على وجه الخصوص فإنه لم يُدرس بشكل كافٍ وعميق. ومن خلال دراستهم المجراة على أكثر من (٢٠٠) منشأة صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية لقياس مستوى التوجه التسويقي في تلك المنشآت وكذلك أثر الأداء، وصفات المنشآت وصفات المديرين على مستوى التوجه التسويقي فقد أكدوا ما توصل إليه السابقون. حيث بينت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التوجه التسويقي والأداء، وأن هناك أثراً معنوياً بين صفات المنشآت وصفات المديرين في مستوى التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة.

أما دراسة (Tang and Tang, 2003) التي أجراها الباحثان في الصين فقد أكدت فيها أن مفهوم التوجه التسويقي الذي تم تطويره وتطبيقه في العالم الغربي يبدو أنه قابل للتطبيق في الصين أيضاً. وأوضح الباحثان أن الشركات الصينية تطبق ثلاثة أنماط من التوجه التسويقي هي: التركيز على المنافسين، والتوجه التسويقي الشامل، والتطوير. ويعتمد مقدار تطبيق الأنماط الثلاثة على خمسة عوامل هي: مدى رضا العملاء، والاهتمام الدقيق بخدمات ما بعد البيع،

والتبادل الاتصالي مع العملاء والمعلومات الخاصة بهم، ومعرفة المديرين بكيفية جعل موظفيهم على دراية بخلق القيمة المضافة للزبون، وكذلك التجاوب السريع لردود فعل المنافسة السوقية. وأخيراً بين الباحثان أنه بالرغم من أن الشركات التي تطبق أحد أنماط التوجه التسويقي قد سجلت مستويات إيجابية متفاوتة في أداء المنشآت، إلا أن الدراسة لم تؤكد وجود صفات معينة لتلك المنشآت قد أثرت في وجود هذا الترابط.

وفي دراسة (Panayides, 2004) أوضح الباحث أن أدبيات التسويق أكدت أهمية التوجه التسويقي سبباً لتحقيق أهداف المنظمات. وأن عدداً من الدراسات قد اختبرت العلاقة بين التوجه التسويقي والأداء في المنشآت وأظهرت نتائج متفاوتة لكنها تؤكد في الوقت نفسه وجود العلاقة بينهما. وقد ركزت دراسة الباحث على استكشاف العلاقة بين إستراتيجيات التسويق والأداء في شركات النقل في منطقة آسيا الباسفيك. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تجزئة السوق وأداء المنشأة. في حين أنه لم تتأكد العلاقة الطردية بين التوجه التسويقي وتطوير الأداء في تلك المنشآت.

أما دراسة (Verhees and Meulenberg, 2004) فركزت على المنشآت الصغيرة، وقد قدما الباحثان نموذجاً معقداً لبحث العلاقة المتداخلة بين التوجه التسويقي والابتكار الإنتاجي، وأداء المنشآت. وقد استخدم الباحثان مقاييس موضوعية لقياس الابتكار الإنتاجي بخلاف المقاييس الشائعة المعتمدة على مقاييس فردية وداخلية للمنشآت لتقيس الابتكار. وقد طبق الباحثان دراستهما على ١٥٢ محلاً للزهور في هولندا. وأوضحت نتائج الدراسة أن النزعة الابتكارية لدى مالِك المنشأة تتناسب طردياً مع التوجه التسويقي والابتكار وأداء المنشأة. كما أوضحت الدراسة أن المعلومات الخاصة بالعميل تؤثر في الابتكار الإنتاجي.

وفي دراسة (Borjesson and Pahlston, 2004) قام الباحثان بمناقشة مفهوم التوجه التسويقي، وكذلك المقاييس المناسبة له. وأكدوا أن جوهر التوجه

## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

التسويقي هو التطبيق. والتطبيق في حد ذاته أمر صعب تحقيقه ما لم تنتهياً له الظروف المناسبة في المنظمات. وباختيار شركة فولفو للسيارات كعينة للدراسة أوضحت الدراسة أن دور المدير أساس في تبني التوجه التسويقي في المنظمات. وحددت الدراسة عدة عوامل وكذلك عدة فرص أمام المديرين يمكن أن تؤثر في تطبيق التوجه التسويقي في المنظمات.

وختاماً فإنه يظهر من استعراض هذه الدراسات أن تلك الدراسات التي ركزت على المنشآت الصغيرة قليلة جداً. وهو ما أكدته أيضاً (Becherer et al (2003). كما يظهر أن تلك الدراسات تركز على قضيتين، إحداهما تتعلق بالمفهوم وتحديد أبعاده وأثره في المنظمات، أما القضية الأخرى فتتعلق بتطبيقات التوجه التسويقي في المنظمات في أنشطة وبيئات مختلفة. ويلاحظ أنها ركزت معظمها على التطبيقات دون التركيز على الإسهام في تطوير النموذج المقترح من قبل (Kohli and Jaworski (1990 أو من قبل (Narvor and Slater (1990. كما أن معظم هذه الدراسات لا تزال تعتمد على نموذجي هاتين الدراستين (Tang and Tang, 2003) وإضافة إلى هذه الدراسات فسوف تقوم هذه الدراسة بمساهمتين، الأولى تطبيق هذا المفهوم في بيئة جديدة، والثانية هي اقتراح نموذج معدل ليتناسب مع المنشآت الصغيرة في البيئة العربية.

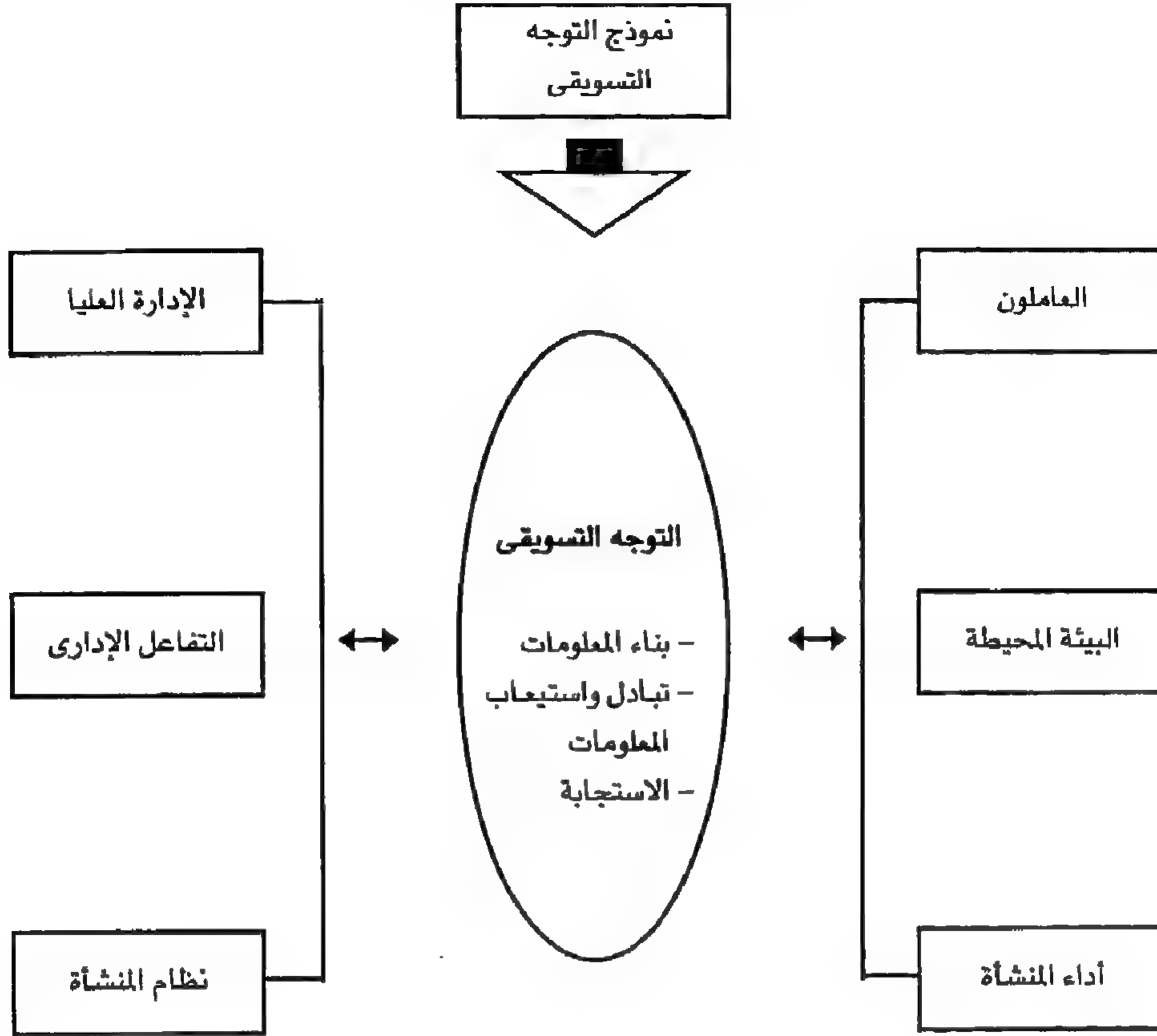
### **نموذج الدراسة:**

لقد أسهم أكثر من باحث في وضع نموذج لدراسة العوامل المؤثرة على التوجه التسويقي في المنشآت. ومن أولى الدراسات التي ناقشت تلك العوامل بشمولية دراسة (Kohli and Jaworski (1990، حيث اقترح الباحثان نموذجاً يتضمن العوامل التي تؤثر في تطبيق مفهوم التوجه التسويقي في المنشآت، كذلك النتائج الممكن الحصول عليها عند تطبيق التوجه التسويقي، وأخيراً علاقة التوجه التسويقي بأداء المنشأة.

ويظهر ذلك في الشكل رقم (١):



الشكل رقم (١)  
نموذج التوجه التسويقي



وقد اقترح الباحثان أن هناك متطلبات للتوجه التسويقي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة عوامل أساسية هي: الإدارة العليا، والتفاعل الإداري، ونظام المنشأة. فالإدارة العليا تؤدي دوراً مهماً في تبنى التطوير والتحسين بشكل عام وتبنى التوجه التسويقي بشكل خاص. فالتعهد من قبل الإدارة العليا لتطبيق التوجه التسويقي المباشر يعد أحد المتطلبات الأولية إذ لا يمكن للمنشأة أن تتخذ قرارات إستراتيجية تجاه تطبيق هذا المفهوم دون موافقة ودعم وإقرار الإدارة العليا. أما التفاعل الإداري فيعني التفاعل والعلاقات الرسمية أو غير الرسمية بين الإدارات المختلفة في المنشأة.

## العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة

وأشار الباحثان إلى ثلاثة عوامل هى: تجاوز التعارض بين الإدارة، والتواصل بين الإدارات، ومراعاة الإدارة لمقترحات وآراء الإدارات الأخرى.

أما نظام المنشأة فيشمل صفات النظام المعينة أو المعوّقة أحياناً لتبنى التوجه التسويقى، ومن ذلك التمحور حول القسم، ومستوى الرسمية، ومستوى المركزية. وكل هذه العناصر الثلاثة تعد عوائق لتبنى التوجه التسويقى. أما الأنظمة التى تساعد على تبنى التوجه التسويقى فهى نظام المكافآت والحوافز والذى يجب أن يوجه للعاملين للوصول إلى الأداء المحقق للنتائج المطلوبة والمراعية لرضا العملاء والعمل على دعم هذا التوجه لديهم.

أما العوامل الخارجية فقد اقترح (Kohli and Jaworski 1990) أربعة عوامل هى التغيرات فى السوق، والتغيرات فى التقنية، ومستوى المنافسة، والوضع الاقتصادى. هذه العوامل الأربعة تؤثر فى العلاقة بين التوجه التسويقى وأداء المنشآت سواء كان التأثير إيجابياً أو سلبياً. كما اقترح الباحثان عدة متغيرات مراقبة عند اختبار العلاقة بين التوجه التسويقى والأداء. هى قوة المشترين، وقلة الموردين، وسهولة دخول السوق. وقد توصل الباحثان إلى أن التوجه التسويقى يتمثل فى المراحل التالية:

١- وجود إدارة أو أكثر تتبنى نشاطات تهدف إلى تطور فهم متطلبات العميل الحالية والمستقبلية. وهذه المرحلة تخلق فى المنشأة ما يسمى بـ "جمع وبناء المعلومات".

٢- مشاركة جميع الإدارات فى فهم وإدراك واستيعاب هذا المفهوم، وتسمى هذه المرحلة "تبادل واستيعاب المعلومات".

٣- مشاركة جميع الإدارات فى الأنشطة المصممة للوفاء بحاجات العملاء المختارين وتسمى هذه المرحلة "الاستجابة".

وتعتبر دراسة Kohli and Jaworski هى المحاولة الأولى التى قدمت تعريفاً مفهوماً وإجرائياً للتوجه التسويقى. وذلك بعد أن تكررت النداءات من قبل

الأكاديميين والباحثين والممارسين لتأكيد المفهوم وإيضاح لهذه الظاهرة. إضافة إلى المنهجية المنطقية المبني عليها هذا النموذج قد صممت بعد دراسة مستفيضة لأدبيات ونظريات التسويق بالإضافة إلى المقابلات ذلك لوضع الفروض المختبرة ميدانياً خلافاً للدراسات السابقة. كما أن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى التي أوضحت الفروق والتطبيقات للتوجه التسويقي من جانبه السلوكي. كما أن دراسة الباحثين هي الأولى التي أوضحت أن هناك متطلبات لتطبيق المفهوم، كما أن هناك نتائج مترتبة لتلك المتطلبات.

وفي حين أن أدبيات التسويق أوضحت أن التوجه التسويقي ما هو إلا تطبيق للمفهوم التسويقي الحديث، وهو ما يركز على ثلاثة أركان هي: التركيز على العميل والتنسيق التسويقي والربحية، فإن الباحثين قد وجدوا أن التوجه التسويقي هو تطبيق للركنين الأوليين وهما التركيز على العميل والتنسيق التسويقي، أما الربحية فهي نتيجة تطبيق هذين الركنين.

ويؤكد (2004) Verhess and Meulenberg أصالة نموذج Kohli and Jaworski حيث يعتبر أساساً معتبراً لتبني دراسة التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة. كما يؤكد (2003) Tang and Tang أن Kohli and Jaworski هما أول من أوضح أن التوجه التسويقي يعتبر مفهوماً متعدد الأبعاد. وعلى ضوء دراستهما المستفيضة ودراسات Narvor and Slater قامت عشرات الدراسات التي تعنى بدراسة التوجه التسويقي بالأبعاد المتعددة. وكانت معظم الدراسات تجرى في الولايات المتحدة الأمريكية ثم سرعان ما انتقل اختبار ودراسة المفهوم في بيئات أخرى.

ويشير (2004) Borjesson and Dahlsten إلى أن التوجه التسويقي ليس أسلوباً موجوداً أو غير موجود بمعنى أن تكون المنظمة إما متوجهة بالتسويق أو غير متوجهة بالتسويق، بل هو مفهوم متري متدرج من أقل مستوى لتطور المفهوم في المنظمة إلى أعلى مستويات تطور المفهوم في المنظمة. ويضيف الباحثان أن

## العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة

العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى عديدة ومختلفة، كما أن هناك عوائق مختلفة داخل وخارج المنظمة ينبغى دراستها واكتشافها. وهذه العوامل سواء المساعدة أو المعوقة للتوجه التسويقى لم تلق اهتماماً بحثياً كتلك العوامل المتعلقة بالأداء وعلاقته بالتوجه التسويقى وبالتالي فلا تزال هذه العوامل المساعدة أو المعوقة غير مفهومة فى أدبيات التسويق.

ولذلك يؤكد الباحثان العودة إلى نتائج بحث (Kohli and Jaworski 1990) الذى يؤكد أهمية دور القيادة الإدارية، والمخاطرة، والتداخل بين الأقسام، والاتصالات الإدارية بين الأقسام، والمركزية فى جمع المعلومات واستخدامها، ونظام التحفيز والتشجيع الداخلى فى التأثير فى التوجه التسويقى.

أما مدى مناسبة نموذج Kohli and Jaworski للمنشآت الصغيرة فإن هذا النموذج ينطلق من مفهوم التمركز حول العميل، الذى يعتبر حجر الزاوية لكل مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً. كما أن توفير المعلومات وجميع العوامل الخارجية المؤثرة فى توافر هذه المعلومات واستخدامها لإرضاء العميل يتساوى فيها المنظمات الكبيرة والصغيرة. إضافة إلى ذلك، فإن قياس مستوى التوجه التسويقى باعتباره سلوكاً يظل أمراً نسبياً متدرجاً عبر مستويات ودرجات متعددة متصلة وليس مقياساً مطلقاً (Borjesson and Dahlsten 2004) وهذا ما يجعله ممكن التطبيق فى المنشآت الصغيرة والكبيرة على حد سواء. وأخيراً، فإن تعريف التوجه التسويقى يشير ضمناً إلى أن الفاعلية فى استخدام المعلومات اقتصادياً وتنافسياً يتطلب تركيزاً على العملاء المختارين وتوجيه جميع الجهود والأنشطة لتحقيق هذا الاستهداف. وهذا الأمر يجعل النموذج أكثر قرباً من المنشآت الصغيرة التى تميل إلى استهداف شريحة من العملاء بدلاً من التسويق الشامل.

وعلى الرغم من القول بذلك، فإن النموذج يتضمن بعض العوامل التى يصعب قياسها بدقة فى المنشآت الصغيرة مثل التفاعل مع الإدارات الأخرى فى المنشأة،



والمركزية. بالإضافة إلى أن حجم تأثير الإدارة العليا في المنشآت الصغيرة من المتوقع أن يكون أكبر من التأثير في المنشآت الكبيرة.

### منهج الدراسة:

يتبع هذا البحث منهج اختبار الفروض، حيث تفترض الدراسة عدة فرضيات لبحث العلاقات بين أكثر من عامل لقياس التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة. وتحديدًا هناك ثلاثة عوامل متغيرة سيتم اقتراحها وهي:

الموقف (الاتجاه) من التوجه التسويقي.

السلوك نحو التوجه التسويقي.

أداء المنشأة.

إضافة إلى ذلك فهناك متطلبات لاستحداث العوامل السابقة سيتم تصنيفها إلى ثلاثة أقسام هي:

١- المتغيرات الداخلية.

٢- المتغيرات الخارجية.

٣- صفات الإدارة العليا.

فالدراسة قد افترضت عدة علاقات بين ثلاثة متغيرات تابعة وعدة متغيرات مستقلة. فمن خلال النموذج المقترح افترضت الدراسة وجود نوعين من التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة، أحدهما موقفي والآخر سلوكي. ففي حين أن التوجه التسويقي السلوكي يعنى تطبيق التوجه التسويقي عملياً وينعكس بالأنشطة المحققة للتركيز على العميل والتمحور حوله، فإن الموقف من التوجه التسويقي ينعكس بميل وشعور الإدارة في المنشأة الصغيرة نحو التوجه التسويقي.

## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

فأما الموقف من التوجه التسويقي بوصفه عاملاً متغيراً (تابعاً) فقد افترضت الدراسة أنه يرتبط بصفات الإدارة العليا باعتبارها متغيرات مستقلة، ومنها التعليم، والخبرة، والتأهيل التسويقي، والخبرة القيادية وأهداف المدير.

وأما التوجه التسويقي السلوكي باعتباره متغيراً (تابعاً) فقد افترضت الدراسة أنه يتعلق بثلاثة عوامل من المتغيرات المستقلة هي: الموقف من التوجه التسويقي، والعوامل الداخلية (العوامل المتعلقة بالعاملين، مرونة الاتصالات الداخلية، محددات العمل، وعمر المنشأة)، والعوامل الخارجية (المنافسة في السوق والتنظيمات الحكومية، والتغيرات التقنية).

أما المتغير التابع الثالث فهو "أداء المنشأة"، وقد تم قياسه بالمبيعات وبالأداء المالي بشكل عام، وبأداء المنشأة بصفة عامة. وقد افترضت الدراسة أن هذا المتغير له علاقة بالمتغيرات المستقلة الآتية: التوجه التسويقي السلوكي، محددات العمل، وأهداف القيادة (الإدارة العليا) والمنافسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات التابعة الثلاثة تشترك وتتداخل ويؤثر بعضها في بعض. فالموقف الإيجابي من التوجه التسويقي يعتبر متطلباً للتوجه التسويقي السلوكي. كما أن التوجه التسويقي السلوكي يعتبر هو الآخر متطلب لتحقيق الأداء المناسب، كما أن بعض المتغيرات المستقلة ربما كان لها أثر في أكثر من متغير تابع وبصورة أكبر، فعلى سبيل المثال فإن "أهداف المدير" تؤثر في الموقف من التوجه التسويقي، والأداء، وكذلك فإن المنافسة في السوق تؤثر في التوجه التسويقي السلوكي، والأداء.

وعلى هذا تفترض الدراسة الفرضيات التالية:

### **الفرضية الأولى:**

كلما زاد الميل أو الموقف من التوجه التسويقي في المنشأة الصغيرة، زاد التوجه التسويقي السلوكي.

اتضح من الدراسات السابقة أن الموقف يعتبر متطلباً للتوجه التسويقي. وهذا يعنى أن السلوك الذى يعكس مستوى التوجه التسويقي فى المنشأة يتأثر بالميل والموقف من التوجه التسويقي (Kohli and Jaworski, 1990; Becherer et al, 2003). وهذا الافتراض ذو أهمية كبيرة للمنشآت الصغيرة التى تتأثر كثيراً بالمدير أو المالك الذى بدوره يؤثر فى كيفية إدارة المنشأة.

مع الإشارة إلى أن هذا الميل أو الموقف الذى يوجد لدى الإدارة فى المنشآت الصغيرة يتأثر هو أيضاً بصفات الإدارة العليا التى من أهمها التعليم، والمهارات الإدارية، والخبرة. وبحسب ما يراه (Darroch and McNaughton, 2003) فإن تعليم المدير يعتبر متطلباً لتبنى التوجه التسويقي. هذا التعليم ولو كان عاماً فإنه يؤثر فى التوجه والميل نحو التوجه التسويقي. أما التعليم المتخصص فى التسويق فإنه أيضاً يؤثر فى الميل نحو التوجه التسويقي؛ لأن التخصص فى التسويق يؤهل المدير بمعرفة الفوائد الجمة التى يمكن أن تكتسبها المنشأة عندما تكون متوجهة بالتسويق (Kohli and Jaworski, 1990) وعلى هذا تأتى الفرضيتان التاليتان:

### الفرضية الثانية:

كلما زاد مستوى تعليم المدير فى المنشأة الصغيرة زاد الميل والموقف نحو التوجه التسويقي.

### الفرضية الثالثة:

كلما كان المرء متخصصاً فى التسويق، زاد ميله وموقفه تجاه التوجه التسويقي.

كما أظهرت بعض الدراسات أن الخبرة لها تأثير فى الميل نحو التوجه التسويقي. فمن المتوقع أنه كلما اكتسب المدير معلومات متراكمة من احتكاكه بالعملاء زادت من ميله نحو القرب من العملاء لتلبية احتياجاتهم. ويرى بعض الباحثين أن الخبرة العامة يمكن أن تقاس بعدد السنوات التى عمل فيها فى

## العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة

مجال الأعمال (Darroch and McNaughton 2003)، فى حين أن الخبرة الإدارية ربما تكون أكثر أثراً لأنها تتيح للمدير المعرفة العميقة والتفصيلية بالمهام الإدارية المطلوبة لإدارة دفعة المنشأة. وعلى هذا تأتى الفرضيتان التاليتان:

### **الفرضية الرابعة:**

كلما زادت خبرة المدير بعدد السنوات فى المنشأة الصغيرة، زاد الميل والموقف نحو التوجه التسويقى.

### **الفرضية الخامسة:**

كلما زادت الخبرة الإدارية للمدير فى المنشأة الصغيرة، زاد الميل والموقف نحو التوجه التسويقى.

ومن المتغيرات المتعلقة بالمدير والتي يمكن أن تؤثر فى الميل نحو التوجه التسويقى هى أهداف المدير وقد اقترح (Houston 1996) أن أهداف المدير سواء كانت موجهة نحو تحقيق الربح أو النمو والاستمرار أو الأغراض الشخصية تؤثر فى نظرتة نحو التوجه التسويقى. فمن يسعى إلى تحسين أداء المنشأة سينظر إلى العلاقة مع العميل علاقة دائمة وطويلة تتطلب قريباً مستمراً وفهماً عميقاً، فى حين أن المدير صاحب الأهداف الشخصية ربما كان أقل حماساً نحو التوجه التسويقى. وعلى هذا تفترض الدراسة الفرضيتين التاليتين.

### **الفرضية السادسة:**

أ . كلما كان هدف المدير فى المنشأة الصغيرة هو تحسين أداء المنشأة، زاد ميله إلى التوجه التسويقى.

ب . كلما كان هدف المدير فى المنشأة الصغيرة هو تحقيق أهدافه الشخصية قلَّ ميله إلى التوجه التسويقى.



## أولاً - العوامل الداخلية:

هناك عدة عوامل داخلية تؤثر في التوجه التسويقي. ومن تلك العوامل المحددات الإدارية مثل الموارد المالية ومرونة الاتصالات الإدارية، والعوامل المتعلقة بتحفيز العاملين، وعمر المنشأة. وبحسب ما افترضه (Narvor and Slater 1990) فإن قلة الموارد المالية تقلل من درجة التوجه التسويقي؛ لأن التوجه التسويقي استثمار طويل الأجل ويحتاج إلى موارد مالية تصرف دون أن يكون لها مردود سريع وهو ما لا تتحمله المنشآت الصغيرة. وهو ما ينطبق أيضاً على الوقت والخبرة. أما مرونة نظام الاتصال فيرى الباحثان أن المرونة الاتصالية سوف تساعد على إنجاز الأعمال والتخلص من المحددات التنظيمية الرسمية التي ربما أعاقَت الإنجاز السريع خاصة عندما تكون تلك الإنجازات متعلقة بمتطلبات أو حاجيات المستهلك المتقلبة. أما العوامل المتعلقة بتحفيز العاملين فإن إرضاء العميل يجب أن يسبقه إرضاء للعاملين أنفسهم، ولأن المنشأة الصغيرة لها خصوصيتها من حيث قلة عدد العاملين فيها فإن رضاهم سيكون له أثر كبير في تبنّيهم للتوجه التسويقي. وقد ذهبت بعض الدراسات إلى المناداة بما يسمى بالتوجه نحو العاملين ليكون أساساً في بناء التوجه التسويقي (Siu and Wilson, 1995). ومن العوامل المؤثرة عمر المنشأة فكلما زاد عمر المنشأة، استطاعت أن تكتسب خبرات أكبر في التعامل مع العملاء ومعرفة بالسوق ومتطلباته وكان ذلك أدعى إلى أن تتوجه نحو التوجه التسويقي. وعلى هذا تفترض الدراسة ما يلي:

### الفرضية السابعة:

كلما زادت المحددات الإدارية مثل الموارد المالية، والوقت والخبرة، أمام المنشأة الصغيرة، قلّت درجة التوجه التسويقي لديها.

### الفرضية الثامنة:

كلما كان هيكل الاتصالات الإداري في المنشأة الصغيرة مرناً زاد لديها التوجه التسويقي.

**الفرضية التاسعة:**

كلما تحسنت العوامل المتعلقة بالعاملين فى المنشأة الصغيرة مثل (الثقة والحوافز والتدريب) زاد لديها التوجه التسويقى.

**الفرضية العاشرة:**

كلما زاد عمر المنشأة الصغيرة، زاد لديها التوجه التسويقى السلوكى.

**ثانياً - العوامل الخارجية:**

هناك عدة عوامل خارجية يمكن أن تؤثر فى التوجه التسويقى. هذه العوامل تعتبر خارج نطاق سيطرة المنشأة لكنها تؤثر فى توجهها التسويقى السلوكى. ومن تلك العوامل المنافسة فى السوق، والتنظيمات الحكومية، والتغير فى التقنية (Kohli and Jaworski, 1993). فكلما زادت المنافسة فى السوق فمن المتوقع أن يزيد اهتمام المنشآت بالعمل، من ثم تزيد احتمالية التوجه التسويقى السلوكى فى المنشآت. أما التنظيمات الحكومية فربما كان أثرها عكسياً فى تبنى التوجه التسويقى السلوكى؛ لأن المنشآت لن يكون لديها الحرية فى طرح الخيارات والقرارات المتعلقة بعلاقتها بالعمل. أما سرعة التغير فى التقنية، فإن المنشآت عندما تعمل فى بيئة تتغير فيها التقنية بسرعة فإنها تحتاج أن تقترب من العمل المدرك لهذه التغيرات؛ وذلك لتلبية احتياجاته الحديثة. وعلى هذا تفترض الدراسة ما يلى:

**الفرضية الحادية عشرة:**

كلما سهل دخول المنشآت الصغيرة للسوق، زاد التوجه التسويقى السلوكى.

**الفرضية الثانية عشرة:**

كلما زاد عدد العملاء لدى المنشآت الصغيرة، زاد التوجه التسويقى السلوكى.

### الفرضية الثالثة عشرة:

كلما زاد عدد الممولين للمنشآت الصغيرة، زاد التوجه التسويقي السلوكي.

### الفرضية الرابعة عشرة:

كلما زاد عدد المنافسين في السوق، زاد التوجه التسويقي السلوكي لدى المنشآت الصغيرة في هذه السوق.

### الفرضية الخامسة عشرة:

كلما زادت التنظيمات المحددة لمرونة المنشآت الصغيرة، قل التوجه التسويقي لديها.

### الفرضية السادسة عشرة:

كلما زادت سرعة تغير التقنية في السوق، زاد التوجه التسويقي لدى المنشآت الصغيرة في هذا السوق.

### ثالثاً - التوجه التسويقي والأداء:

إن علاقة التوجه التسويقي بالأداء قد تم بحثها في أكثر من دراسة في أدبيات التسويق مثل (Panayides, 2004; Darroch and McNaughton, 2003; Becherer et al, 2003) وأكدت العلاقة الطردية بينهما. ولكن هناك بعض العوامل التي ربما تؤثر عكسياً في هذه العلاقة مثل أهداف المدير، والمحددات الإدارية والمنافسة. فعندما يسعى المدير إلى تحقيق أهدافه الشخصية فليس من المتوقع أن يتحسن أداء المنشأة. وكذلك الحال بالنسبة للمحددات الإدارية، فكما أنها قد تؤثر سلباً في التوجه التسويقي السلوكي فمن المتوقع أيضاً أن تؤثر سلباً في أداء المنشأة. أما المنافسة فسيكون أثرها في أداء المنشآت الصغيرة سلبياً. فبحسب ما يفترضه Porter (1980) فإن الدخول السهل للمنافسين للسوق وزيادة عددهم سوف يزيد من الضغوط على المنشأة وربما لن تتمكن المنشآت

## العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة

الصغيرة من الصمود أمام المنشآت الأكبر، وكذلك الحال عندما يقل الممولون أو العملاء. فحينما يقل عددهم ستكون قوة المفاوضة لديهم أكبر وضغوطهم على المنشأة أعظم؛ مما قد يؤدي إلى إضعاف أدائها. وعلى هذا تفترض الدراسة ما يلى:

### **الفرضية السابعة عشرة:**

كلما زاد التوجه التسويقى السلوكى فى المنشآت الصغيرة، زاد أداء هذه المنشآت.

### **الفرضية الثامنة عشرة:**

أ . كلما كان مدير المنشأة الصغيرة يهدف إلى تحقيق أداء أعلى للمنشأة، زاد مستوى تحسن الأداء فيها.

ب . كلما كان مدير المنشأة الصغيرة يهدف إلى تحقيق أهدافه الشخصية، قلّ أداء المنشأة.

### **الفرضية التاسعة عشرة:**

كلما زادت المحددات والعوائق الإدارية أمام المنشأة الصغيرة، قلّ الأداء .

### **الفرضية العشرون:**

أ . كلما سهل الدخول فى السوق، قلّ أداء المنشأة الصغيرة فى هذا السوق.

ب . كلما زادت قوة (عدد) العملاء قلّ أداء المنشأة الصغيرة.

ج . كلما زادت قوة (عدد) الممولين، قلّ أداء المنشأة الصغيرة.

د . كلما زاد المنافسون فى السوق، قلّ أداء المنشآت الصغيرة فى هذا السوق.

وفيما يلى تلخيص لهذه الفرضيات السابقة يظهر فى الجدول رقم (١)



جدول رقم (١)  
ملخص للفرضيات واتجاهاتها

م	العوامل المستقلة	الموقف من التوجه التسويقي	التوجه التسويقي السلوكي	أداء المنشأة
١	الموقف من التوجه التسويقي		+ H1	
٢	التعليم	+ H2		
٣	الخلفية التسويقية	+ H3		
٤	خبرة المدير بالسنوات	+ H4		
٥	الخبرة الإدارية	+ H5		
٦	السعى لتحقيق أهداف المنشأة	+ H6		+ H18A
٧	السعى لتحقيق الأهداف الشخصية	- H6B		- H18B
٨	المحددات الإدارية		+ H7	- H19
٩	بساطة ومرونة الاتصالات		+ H8	
١٠	العوامل المتعلقة بالعاملين		+ H9	
١١	عمر المنشأة		+ H10	
١٢	سهولة دخول السوق		+ H11	- H20A
١٣	عدد العملاء		+ H12	- H20B
١٤	عدد الممولين		+ H13	- H20C
١٥	عدد المنافسين		+ H14	- H20D
١٦	التنظيمات الحكومية		+ H15	
١٧	سرعة تغير التقنية		+ H16	
١٨	التوجه التسويقي السلوكي			+ H17

= الفرضية الأولى ، (+) = علاقة موجبة، (-) = علاقة سالبة

## القسم الثاني - الدراسة الميدانية:

### وسيلة جمع المعلومات:

لقد تم استخدام الاستبانة لتكون وسيلة لجمع المعلومات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وقد وجهت الاستبانة إلى مديري المنشآت الصغيرة في مدينة الرياض. وقد تم استخدام المقاييس المدرجة في الاستبانة للتوافق مع ما وضعه الباحثون السابقون في دراساتهم مثل (Kohli and Jawoski (1993, Narver and Slater 1990, Ruekert (1992, Peng and Part (1994 التركيز على المقاييس التي وضعها (Kohli and Jaworski (1990 وبعد تمحيص هذه المقاييس حُذف ما لا يتناسب مع بيئة المنشآت الصغيرة، وإضافة ما يتناسب معها، وترجمت وروجعت للتحقق من إعطاء الدلالة نفسها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت Likert scale الشائع في مثل هذه الدراسات والمتدرج من واحد إلى خمسة.

وحرصاً على التحقق من المصادقية الظاهرية للاستبانة فقد تم الاستشارة بأراء عضوين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إحدى كليات الإدارة، وكذلك تم استشارة مركز البحوث في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض لإبداء الملاحظات حول الاستبانة بناءً على تجربتهم مع المنشآت الصغيرة. وبناءً على التغذية الراجعة تم تنقيح الاستبانة وتعديلها ثم تصميم النسخة النهائية منها. ثم خضعت البيانات إلى اختبار الاعتمادية (الثبات) Reliability للتأكد من الثبات الداخلي للعناصر المكونة لكل قياس وبعد استخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ظهرت نتائج التحليل أنها مقبولة وراوحت ما بين ٠,٩٢٨٦ لأعلى العناصر و٠,٥٢١٦ لأقلها، ولطبيعة البحث الاستكشافية تعتبر هذه النتائج مقبولة (Nunnely, 1978).

## مجتمع وعينة الدراسة:

عند تحديد مجتمع الدراسة تبرز قضية جدلية تتعلق بتحديد معنى المنشآت الصغيرة. وفي الواقع فإنه لا يوجد تعريف محدد ودقيق للمنشآت الصغيرة وكيفية تحديدها. ولا تزال الدراسات العلمية تختلف في تحديد ماهية المنشأة الصغيرة (الشميمري ٢٠٠٣م). وإجمالاً فإن أدبيات الإدارة ركزت على طريقتين لتعريف المنشأة الصغيرة. إحداهما الطريقة الإحصائية والمسماة الطريقة الكمية، والطريقة الثانية هي الطريقة الاقتصادية والمسماة الطريقة النوعية (Krokoff and Fouss, 93). فأما الطريقة الاقتصادية فترتكز في التفريق بين المنشأة الصغيرة والكبيرة بالنظر إلى عدة عوامل أهمها الإدارة والملكية والعاملين والحصة السوقية. فالمنشأة الصغيرة هي تلك التي تمتلك حصة سوقية صغيرة، كما أنها مملوكة من قبل شخص أو أشخاص قليلين، وليس فيها نظام إداري رسمي.

وأما الطريقة الإحصائية فتعتمد في تحديد حجم المنشأة على عدة معايير أهمها عدد العاملين، وحجم المبيعات، وحجم الأصول، وحجم رأس المال، والعائد على الاستثمار. ويعيب هذه الطريقة مشكلة التعميم، فما يمكن أن تكون منشأة صغيرة في إحدى الصناعات وفق هذه المقاييس ربما تكون كبيرة في صناعة أخرى. فعندما نقرر أن منشأة فيها (١٠٠) عامل في قطاع التصنيع تعتبر منشأة صغيرة، فربما كانت بهذا العدد منشأة كبيرة في قطاع تجارة التجزئة. ولكن بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة إلا أنها الأكثر استخداماً وشيوعاً لدى الباحثين وكذلك الجهات الرسمية في الدول (Scase and Goffee, 1980)، وفي المملكة العربية السعودية يستخدم هذا المقياس لتحديد المنشأة الصغيرة، فعلى سبيل المثال تحدد الغرفة التجارية الصناعية بأنها تلك المنشآت التي يصل عدد العاملين فيها إلى أقل من (٢٠) عاملاً (الغرفة التجارية الصناعية ١٩٩٢م، وزارة العمل ١٩٩٩م).

## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

وقد كان التركيز الأكبر في هذه الدراسة على معيارين لتحديد المنشأة الصغيرة هما عدد العاملين، وحجم رأس المال المستثمر. فأما عدد العاملين فقد تم تبنت الدراسة المعيار الذي يعتبر أن المنشأة الصغيرة التي يكون عدد العاملين فيها (٢٠) فأقل. أما معيار حجم رأس المال فهي التي يقل رأس مالها عن مليون ريال (الغرفة التجارية الصناعية ١٩٩٢م، الهيئة العليا للاستثمار ٢٠٠١م). أما اختيار عينة الدراسة، فقد كان عبر استخدام دليل Kompass الصادر عن الناشر السعودي بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية في الرياض ٢٠٠١م. وقد تم اختيار (٥٥٠) عينة بطريقة عشوائية منتظمة من خلال صفحات الدليل بعد التأكد من مطابقتها للمعايير أو حذفها واختيار غيرها حسب الطريقة المنتظمة. وقد تم اختيار مدينة الرياض لقربها من الباحث، ولحصول الباحث على تسهيلات من قبل الغرفة التجارية الصناعية بالرياض لتوزيع الاستبانة، كما تعتبر مدينة أقرب للتوازن من حيث تنوع الأنشطة الاقتصادية؛ فهي ليس كالدمام حيث تميل الأنشطة فيها للأنشطة الصناعية، وليست كجدة حيث تميل الأنشطة فيها إلى الأنشطة التجارية.

وقد تم مراسلة العينات المختارة عبر البريد وقد تضمن رسالة تشرح أهداف الدراسة ومرفقة كذلك بمظروف بطوابع جاهزة للرد مباشرة على عنوان الباحث. إضافة إلى ذلك فقد تم وضع رقم فاكس لتسهيل عملية الرد وضمان نسبة أكبر من الاستجابات. وبعد متابعة مستمرة لجمع الاستبانات ثم جمع (١٧١) استبانة مما يجعل نسبة الاستجابة قدرها (٣٢ %) وهي نسبة متوقعة مقارنة بالدراسات السابقة وطبيعة البيئة العربية. وبعد التمهيص والتدقيق في الاستبانات المسترجعة صلح منها للتحليل المناسب لطبيعة هذه الدراسة (١٦٨) استبانة.

### **أسلوب تحليل البيانات؛**

تحقيقاً لأهداف البحث فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في حزمة برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ SPSS. ومن تلك الأساليب تم استخدام التحليل الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر النسب المئوية،



والتكرارات. وكان استخدام هذه الأساليب لوصف المفردات المشاركة في الدراسة. ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث اختبار كرونباخ ألفا لقياس مستوى الثبات (الاعتمادية) للمقاييس المستخدمة في البحث. وقد سبق إيضاح نتائج استخدام المقياس في القسم الخاص بوسيلة جمع البيانات. وفي القسم الثاني من التحليل تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وما يندرج تحته من اختبارات مثل اختبارات  $t$ -test واختبار ف  $F$ -test وذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار قبول أو عدم قبول فرضيات البحث.

### تحليل النتائج:

يبين الجدول رقم (٢) توزيع المنشآت المشاركة حسب النشاط، ويتبين أن أكبر مجموعة مشاركة في الدراسة هي المنشآت التجارية إذ بلغت نسبتها (٦٠,٥٠ %) من كامل مفردات الدراسة. ويلى هذه المجموعة المنشآت الصناعية حيث بلغ نسبة تمثيلها في الدراسة (٣٠,٣٠ %) ثم المنشآت الخدمية بنسبة قدرها (١٦,١٠ %)، وأخيراً أنشطة أخرى كالأنشطة الزراعية وبلغت نسبتها (٣,٠٠ %) من مفردات الدراسة.

جدول رقم (٢)  
توزيع المنشآت المشاركة حسب القطاع

القطاع	عدد المنشآت المشاركة	النسبة
الصناعة	٥١	٣٠,٣
التجارة	٨٥	٥٠,٦
الخدمات	٢٧	١٦,١
أخرى	٥	٣
المجموع	١٦٨	١٠٠

### اختبار الفروض:

لقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مستوى العلاقات بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة وهي: الموقف نحو التوجه التسويقي، والتوجه التسويقي السلوكي وأداء المنشأة. وقد تم اعتماد بيتا (Beta) لتقييم أثر العوامل المستقلة على العوامل المتغيرة كما تم اعتماد  $R^2$  لمقارنة قدرة تفسير النموذج للظاهرة.

### الفرضية الأولى:

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٤) أن الموقف من التوجه التسويقي له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية على التوجه التسويقي السلوكي، وهو ما يؤكد ما افترضته الدراسة في الفرضية الأولى. وهذا يعني أن كلما زاد الموقف الإيجابي من التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة من قبل المدير، زاد تطبيق التوجه التسويقي في المنشأة. كما تعني هذه النتيجة ضمناً أن الموقف الإيجابي الكبير نحو التوجه التسويقي سوف ينعكس على التوجه التسويقي السلوكي في المنشأة الصغيرة في المملكة. وهي نتيجة متوافقة مع ما طرحته بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Kohli and Jaworski (1990 أو (Narvor and Slater (1990. ويبقى أن تتعرف الدراسة على المتغيرات التي تؤثر في هذا الموقف ابتداءً. وهو ما سيتم اختباره في الفرضيات التالية.

### النموذج الأول:

### الفرضية الثانية:

يظهر في الجدول رقم (٣) أن نتائج الانحدار المتعدد أظهرت أن العناصر المستقلة البيئية المعنية بتقدير العلاقة بين الموقف من التوجه التسويقي مع صفات القيادة (الإدارة) استطاعت أن تفسر نحو (٢٩٪) من الظاهرة. وهي نسبة ذات دلالة إحصائية معنوية وفق اختبار ف ( $P = 0,00$ ,  $F = 9.45$ ) كما

تظهر النتائج قبول الفرضية الثانية حيث ظهرت العلاقة طردية كما تم اقتراحها وهذا يعنى أن المنشآت الصغيرة التى يقودها مدير بتأهيل علمى عال (جامعى فما فوق) سوف يكون أكثر ميلاً إيجابياً نحو التوجه التسويقى. وبملاحظة أن السؤال لم يحدد أى تخصص بالنسبة للتأهيل العلمى فإن هذا يعنى أن المدير ذا التأهيل العلمى العالى سيكون أكثر إدراكاً لأهمية التركيز على العميل بغض النظر عن تخصصه العلمى. وهذه النتيجة تعتبر نتيجة متناسقة ومتوافقة مع دراسة Robinson and Sexton (1994) ودراسة Borjesson and Pahlston (2004) ودراسة الشميمرى (٢٠٠٣م) التى أوضحت أهمية تعليم المدير لتحقيق النجاح فى التسويق.

### الفرضية الثالثة:

أوضح الجدول رقم (٣) أن الفرضية الثالثة مقبولة؛ لأنه كلما كان المدير متخصصاً فى التسويق، زاد ميله نحو التوجه التسويقى. وهذه نتيجة منطقية؛ إذ إن الخلفية التسويقية سوف تدفع المدير إلى تبني الأساليب التسويقية الحديثة ثم الميل نحو التوجه التسويقى بخلاف المدير الذى لا يملك هذه الخلفية. كما تأتى هذه النتيجة متوافقة مع افتراض الباحث وداعمة لنتائج دراسة Darroch and McNaughton (2003) التى تؤكد دور التخصص الإيجابى فى التأثير فى التوجه التسويقى.

### الفرضيتان الرابعة والخامسة:

لقد أوضح الجدول رقم (٣) أن العلاقات بين جميع أنواع الخبرات (السنوات، الخبرة الإدارية) مع الموقف من التوجه التسويقى علاقات غير معنوية؛ مما يعنى رفض الفرضيتين الرابعة والخامسة المتعلقة بالخبرة سواء كانت هذه الخبرة تقاس بعدد سنوات العمل أو بعدد سنوات القيادة الإدارية. وهذه النتيجة ربما تسوِّغ بأن طبيعة الخبرة ربما لا تتعلق بالتسويق وأنشطته، فربما كانت بالمالية أو الموارد البشرية فلم تؤثر فى التوجه التسويقى، وربما كان

## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

السبب أن المنشآت الصغيرة تركز على الخبرة المتعلقة بالقضايا والعمليات الداخلية في العمل أكثر من اهتمامها بالخبرة المتعلقة ببناء العلاقات مع العملاء.

### **الفرضية السادسة:**

هناك قسمان للفرضية السادسة تتعلقان بأهداف مدير المنشأة التي يسعى إلى تحقيقها. ويظهر في الجدول رقم (٣) أن المدير الذي يسعى إلى تطوير وتحسين أداء المنشأة يميل إيجابياً نحو التوجه التسويقي وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية معنوية تعنى قبول هذا الجزء من الفرضية. وهذا يعنى أنه كلما كان مدير المنشأة الصغيرة متحمساً لتطوير أداء المنشأة وليس تحقيق أهدافه الشخصية دفعه ذلك نحو التوجه التسويقي. وهي نتيجة متوافقة مع افتراض الدراسة ومتوافقة مع ما طرحه (Houston 1996). أما الجزء الثانى المتعلق بأثر المدير الساعى إلى تحقيق أغراضه الشخصية على الموقف نحو التوجه التسويقي فلم تكن النتيجة ذات دلالة إحصائية معنوية ومن ثم لم يتم قبوله.

وإجمالاً فإن نتائج النموذج الأول تشير إلى أن بعض الصفات القيادية تؤثر في الموقف من التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة في المملكة. إذ إن ثلاثة من ستة عوامل متعلقة بصفات القيادة (الإدارة العليا) كان لها أثر معنوى في الموقف من التوجه التسويقي.

### **النموذج الثانى:**

وهي الفرضيات المتعلقة بالتوجه التسويقي السلوكى. فقد تم وضع عدة فروض لقياس التوجه التسويقي السلوكى وانقسمت إلى قسمين أحدهما لاختبار العلاقات بين التوجه التسويقي السلوكى والعوامل الداخلية، والقسم الآخر لاختبار العلاقات بين التوجه التسويقي السلوكى والعوامل الخارجية. وسوف يتم عرضها تباعاً:



## أولاً - أثر العوامل الداخلية في التوجه التسويقي السلوكي:

### الفرضية السابعة:

لقد أظهرت النتائج كما بين الجدول رقم (٤) أن للمحددات الإدارية أثراً سلبياً معنوياً في التوجه التسويقي السلوكي، ومن ثم فإن الفرضية السابعة القائلة إنه كلما زادت المحددات الإدارية أمام المنشآت الصغيرة، قلت درجة التوجه التسويقي السلوكي لديها تعتبر فرضية مقبولة. وهذا يعنى أنه كلما زادت المحددات الإدارية مثل قلة التمويل، وقلة الخبرة، واستغراق المدير في الأنشطة اليومية فقط، قل تطبيق التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة. وكما طرحت الدراسات السابقة فإن المحددات الإدارية تؤثر سلبياً في التوجه التسويقي السلوكي (Narvor and Slater, 1990). فعندما ينهمك مدير المنشأة الصغيرة بالأعمال الإجرائيات اليومية المزدحمة، أو قد لا تكون لديه موارد مالية كافية أو لا توجد لديه خبرة بتطبيق الأساليب التسويقية المناسبة وأهميتها لرفع أداء المنشأة فإن ذلك سيقول من ممارسة وتطبيق متطلبات التوجه التسويقي.

### الفرضية الثامنة:

هذه الفرضية تضمن مرونة الاتصالات داخل المنشأة الصغيرة وأثرها في التوجه التسويقي السلوكي. وقد أوضحت النتائج المعروضة في الجدول رقم (٤) أن البساطة والمرونة في الاتصالات لها أثر معنوي في التوجه التسويقي على الرغم من أن العلاقة تعتبر منخفضة كما يظهر ذلك بالنظر إلى معامل بيتا  $\beta = 0.154$ ، وهو ما يؤكد ما توصل إليه (Tang and Tang, 2003).

### الفرضية التاسعة:

تفترض الدراسة أنه كلما تحسنت العوامل المتعلقة بالعاملين في المنشآت الصغيرة، زاد لديها التوجه التسويقي السلوكي. وقد أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (٤) أن هذه العوامل من بين العوامل الأخرى لها أكبر الأثر، وهي

### العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

ذات دلالة إحصائية معنوية إيجابية عالية. وهذا ما يؤكد دور العاملين في تبنى وتطبيق التوجه التسويقي، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة مثل دراسة Rue-kert (1992) ودراسة Avlonitis and Gounaris (1999) حيث وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه التسويقي والتعامل مع العاملين بوصفهم عملاء يجب إرضائهم. وذهب Siu and Wilson (1990) أبعد من ذلك تأكيداً للعلاقة الإيجابية بين التوجه التسويقي ورضاء العاملين حيث اقترحا ما يسمى بـ "التوجه نحو العاملين" باعتباره متطلباً سابقاً وأحد مكونات "التوجه التسويقي". في الواقع أن الاهتمام بالعاملين في المنشآت الصغيرة يعد قراراً إستراتيجياً بعيد المدى حيث تدريب العاملين وتحفيزهم وإشراكهم في المعلومات والقرارات سيخلق لديها كفاءات عالية تغنيها عن الاستعانة بخبراء التسويق والمتخصصين باهظي التكلفة.

### **الفرضية العاشرة:**

أوضحت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤) أن عمر المنشأة ليس لها تأثير ذو دلالة معنوية على التوجه التسويقي السلوكي. مما يعني رفض الفرضية العاشرة المتعلقة بعمر المنشأة.

### **ثانياً - أثر العوامل الخارجية على التوجه التسويقي السلوكي.**

شملت العوامل الخارجية عدة متغيرات مختارة افترضت الدراسة أنها تؤثر في التوجه التسويقي السلوكي وكانت هذه المتغيرات هي: المنافسة في السوق (سهولة دخول السوق، المنافسون، قوة الممولين، قوة العملاء) و التقنية، والتنظيمات الحكومية.

### **الفرضية الحادية عشرة وحتى الرابعة عشرة:**

يظهر من الجدول (٤) أنه من بين العوامل الأربعة المتعلقة بالمنافسة السوقية تأكد الأثر المعنوي لاثنتين منهما هما سهولة دخول السوق، وقوة العملاء. لكن

العلاقة المثبتة هي العلاقة العكسية. وبالتالي سيتم رفض الفرضية. وربما كان أحد المسوغات أن الدخول السهل للسوق للمنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية شجع تلك المنشآت على تكوين منشآت أعمال دون تخطيط إداري وتسويقي أو دراسة وافية للسوق ومتطلباته، كما تعتمد على التقليد ومحاكاة ما يفعله الآخرون. هذه البيئة ربما أدت إلى عدم الاهتمام بالتوجه التسويقي.

#### جدول رقم (٣)

##### نتائج تحليل الانحدار المتعدد للموقف من التوجه التسويقي

العوامل المستقلة	Beta	T	Sig.
خبرة المدير بالسنوات	,١١٧	١,٦٩	,٩٢
خبرة المدير الإدارية	-,٠٦٠	-,٩٩٨	,٣١٩
الخلفية التسويقية	,٣٧٨	٤,٥٨	,٠٠٠
التعليم	,١٥٩	٢,٥٧	,٠١١
المدير الساعي لتحقيق أهداف المنشأة	,١٠٧	١,٣٩	,١٦٥
المدير الساعي لتحقيق أهدافه الشخصية	٣,٨٠	,٢٧٠	,٠٠٠
F statistic = 9.45 Sig = .000 R2 = .287 ADJ R2 = .253			

#### جدول رقم (٤)

##### نتائج الانحدار المتعدد للتوجه التسويقي السلوكي

العوامل المستقلة	Beta	T	Sig.
الموقف من التوجه التسويقي	,٢٩٦	٣,٧٣	,٠٠٠
المحددات الإدارية	-,١٣٩	-,٢٢٩	,٠١٥
عمر المنشأة	-,٠٧٥	١,٠٦	,٢٩٠
بساطة ومرونة الاتصالات	,١٥٤	٢,١٦	,٠٣١
العوامل المتعلقة بالعاملين	,٣١٨	٤,٢٨	,٠٠٠
سهولة دخول السوق	-,١٩٥	-,٢٤٧	,٠١٦
المنافسون	-,٠٨٦	-١,١٨	,١٩٦

## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

تابع - جدول رقم (٤):

العوامل المستقلة	Beta	T	Sig.
عدد العملاء	-,108	-1,57	,072
عدد المولين	,085	1,13	,262
التنظيمات الحكومية	-,229	-2,58	,011
سرعة تغير التقنية	,078	1,04	,297
F statistic = 14.83    Sig = .000    R <sup>2</sup> = .596    Adj R <sup>2</sup> = .557			

### الفرضية الخامسة عشرة:

يظهر من الجدول رقم (٤) أن التأثير العكسي المتوقع للتنظيمات الحكومية في التوجه التسويقي السلوكي في المنشآت الصغيرة يعتبر تأثيراً معنوياً، مما يعنى قبول هذه الفرضية. وهذا يعنى أنه كلما زادت التنظيمات المحددة لمرونة المنشآت الصغيرة، نقص التوجه التسويقي لديها.

وعلى الرغم من أن السؤال المطروح في الاستبانة لم يفصح صراحة عن ماهية هذه التنظيمات وأن المملكة العربية السعودية تتبنى نظاماً حراً وداعماً في آن واحد للمنشآت الصغيرة، إلا أن المشاركين في الدراسة يعتقدون أن تلك التنظيمات تؤثر سلبياً في التوجه التسويقي. وربما كان من تلك التنظيمات ما يتعلق بالعلاقة الاتصالية بالمنشأة، فبناء قاعدة معلومات تعين على التوجه التسويقي مثل اسم وعنوان العميل وهاتفه والتواصل معه عبر هذه الوسائل خاصة عندما يكون العميل مرآة يعتبر صعباً، كما أن المكالمات التجارية على المنازل غير مصرح بها، وربما غيرها مما اعتبره المشاركون تنظيمات تعوق تطبيقات التوجه التسويقي.

### الفرضية السادسة عشرة:

لقد اقترحت الدراسة وجود علاقة طردية بين سرعة تغير التقنية في السوق والتوجه التسويقي السلوكي. ولكن وفق ما تبين النتائج في الجدول رقم (٤) فإن



هذا المتغير لم يكن ذا علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية. وهذا يعنى أنه لا يوجد دليل على أن التقنية تؤثر فى تطبيق التوجه التسويقي فى المنشآت الصغيرة فى المملكة العربية السعودية. وهذه النتيجة فى الواقع تتوافق مع النتائج التى توصل إليها الباحثان (Kohli and Jaworski (1993 وكذلك الباحثان Slater and Narver (1994).

### النموذج الثالث: علاقة أداء المنشأة بالتوجه التسويقي؛

#### الفرضية السابعة عشرة:

يظهر فى الجدول رقم (٥) أن هناك ثمانية عوامل مقترحة تؤثر فى أداء المنشأة. وقد بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هذه العوامل تفسر ما نسبته (٢٩٪) من أداء المنشأة، وتؤكد أن التوجه التسويقي له أثر إيجابى فى أداء المنشأة. ومن ثم فإن الفرضية السابعة عشرة التى تقضى بوجود علاقة طردية بين التوجه التسويقي السلوكى وأداء المنشأة فرضية مقبولة ويعنى هذا أنه كلما زاد مستوى تطبيق التوجه التسويقي فى المنشآت الصغيرة؛ كان أداء المنشأة أفضل. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه الباحثون: Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990) إضافة إلى ما توصل إليه من بعدهم مثل Becherer et al (2003) وكذلك Panayides, (2004).

#### الفرضية الثامنة عشرة:

تنقسم هذه الفرضية إلى قسمين أوضحت النتائج قبول أحدهما، وهى أنه كلما كان مدير المنشأة الصغيرة يهدف إلى تحقيق أداء أعلى للمنشأة، زاد مستوى الأداء. فى حين أن الجزء الثانى المتعلق يسعى مدير المنشأة لتحقيق أهدافه لم يتم قبوله إذ لم تكن العلاقة بينه وبين الأداء ذات دلالة إحصائية. وهذا يشير إلى أن الأداء سيتحسن عندما يسعى مدير المنشأة الصغيرة إلى تطور وتحسين منشأته. وهذه نتيجة منطقية أن تنعكس أهدافه التطويرية على تحسن الأداء.

## العوامل المؤثرة فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة

أما عندما تكون أهداف المدير شخصية فربما أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوقتى لتحقيق تلك الأهداف.

### **الفرضية التاسعة عشرة:**

أوضحت النتائج فى الجدول (٥) أن العلاقة العكسية بين المحددات الإدارية وأداء المنشأة الصغيرة قوية وذات دلالة إحصائية معنوية، بل هى الأقوى من بين جميع العوامل الأخرى فى هذا النموذج. كما يظهر ذلك من مستوى بيتا ( $\beta = -2.70$ ) وهذا يعنى قبول الفرضية العشرين وأنه كلما زادت المحددات المالية والخبرة العملية والظروف الوقتية أضعف ذلك من أداء المنشأة. وهذه العلاقة القوية تشير إلى بعض العوامل المهمة التى تفسر إخفاق المنشآت الصغيرة فى المملكة. فقلة الموارد المالية وقلة الخبرة تؤدي إلى اضمحلال المنشأة وفشلها.

### **الفرضية العشرون:**

ولقياس القوى التنافسية تم افتراض عدة فرضيات تتعلق بأثر سهولة دخول السوق، عدد العملاء، عدد الممولين وعدد المنافسين فى السوق. وقد أوضحت النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٥) أن "عدد الممولين" هو المتغير الوحيد الذى كان له أثر معنوى فى أداء المنشأة. وهذا يعنى قبول المتغير H20C بين المتغيرات المفترضة. ولأن العلاقة عكسية فإن هذا يعنى أنه كلما كان عدد الممولين محدوداً أمام المنشأة الصغيرة أدى ذلك إلى إضعاف أداء المنشأة. ومسوغ ذلك أن المنشأة الصغيرة التى تتعامل مع ممول واحد أو عدد محدود منهم تتعرض إلى ضغوط أكبر، كارتفاع السعر أو وقت الإمداد، أو كميته أو جدولة السداد. ولأن الخيارات أمامها أصبحت أقل فإن ذلك سينعكس سلبياً على الأداء. وهى نتيجة شبيهة لما توصل إليه Narver and Slater (1990) فقد أكدوا معنوية العلاقة لعدد الممولين ولسهولة الدخول لكنه لم يؤكد معنوية العلاقة بين الأداء وعناصر المنافسة.

وإجمالاً فإن نتائج تحليل الانحدار المتعدد أوضحت أن هناك عدة عوامل تؤثر في أداء المنشآت الصغيرة، فالتوجه التسويقي السلوكي، ووجود مدير ذي أهداف يسعى إلى تحسين الأداء لهما أثر إيجابي معنوي في أداء المنشأة. وفي المقابل فإن العدد المحدود من الممولين والمحددات الإدارية لهما أثر سلبي في أداء المنشأة الصغيرة. وهو ما يجعل الدراسة تستخلص أن أداء المنشآت الصغيرة في المملكة تتأثر بالعوامل الداخلية أكثر من تأثرها بالعوامل الخارجية.

جدول رقم (٥)  
نتائج الانحدار المتعدد لأداء المنشأة

العوامل المستقلة	Beta	T	Sig.
التوجه التسويقي	,٢١٠	٢,٤٥	,٠١٢
المحددات الإدارية	-,٢٧٠	-٣,٨٦	,٠٠٠
تحقيق أهداف المنشأة	,١٦٢	٢,٢٧٤	,٠٢٤
تحقيق الأهداف الشخصية	,٠٨٧	١,١٩	,٢٣٣
سهولة دخول السوق	,١١٥	١,٥٧	,١٢٠
عدد المنافسين	,٠٨٢	١,٠٧	,٢٨٢
عدد العملاء	,٠١١	,١٥٩	,٨٧٤
عدد الممولين	-,١١٤	-٢,٠٣٧	,٠٤٣
F statistic = 7.511 Sig = .000 R <sup>2</sup> = .291 AdjR <sup>2</sup> = .254			

## الختام:

لقد وضحت الدراسة ثلاثة نماذج للاختبار، أولها يتعلق بالموقف من التوجه التسويقي، والثاني التوجه التسويقي السلوكي، والثالث أداء المنشأة. وقد أظهرت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد أن أربعة من المتغيرات الثمانية التي يفترض أن تؤثر في أداء المنشأة الصغيرة وجد أن تأثيرها معنوياً وتتوافق مع ما

## العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة

افترضته الدراسة. وهى الموقف من التوجه التسويقي، والمحددات الإدارية، والمدير الساعى لتحقيق أهداف المنشأة، والعدد المحدود من الممولين.

وتوافقاً مع أدبيات التسويق يؤثر التوجه التسويقي السلوكى إيجابياً فى أداء المنشأة الصغيرة فى المملكة العربية السعودية؛ مما يدعو إلى تأكيد الاهتمام وتطوير إدارات التسويق وإعطائها دوراً أكبر فى المنشآت الصغيرة. خاصة إذا علمنا أنه من أحد الأسباب الأساسية لإخفاق المنشآت الصغيرة هو عدم الكفاءة الإدارية. وظهر من النتائج أيضاً أن المحددات الإدارية هى من أكثر العوامل تأثيراً سلبياً فى أداء المنشأة. فالوقت والموارد المالية والخبرة التسويقية من بين أهم العوامل التى تؤثر سلبياً فى أداء المنشأة عند عدم توافرها.

أما العوامل التى تؤثر فى التوجه التسويقي السلوكى فمن بين أحد عشر متغيراً مقترحاً فى هذه الدراسة تأكد أن خمسة منها تؤثر تأثيراً ذا دلالة معنوية فى الاتجاه نفسه الذى افترضه الدراسة. هذه العوامل هى الموقف من التوجه التسويقي، والمحددات الإدارية، وبساطة نظام الاتصالات، والعوامل المتعلقة بالعاملين، والتنظيمات الحكومية.

وأخيراً فإن موقف مدير المنشأة الصغيرة من التوجه التسويقي يعتبر عاملاً مؤثراً فى التوجه التسويقي السلوكى. ومن تلك الصفات التى تؤثر فى موقف المدير التعليم، وطول سنوات الخبرة، والخبرة القيادية، والخلفية التسويقية، والسعى نحو تحقيق أهداف المنشأة. وفيما يلى يعرض الجدول رقم (٦) خلاصة نتائج اختبار الفروض.



جدول رقم (٦)  
خلاصة نتائج اختبار الفروض

م	العوامل المستقلة	الموقف من التوجه التسويقي	التوجه التسويقي السلوكي	أداء المنشأة
١	الموقف من التوجه التسويقي		A	
٢	التعليم	A		
٣	الخلفية التسويقية	A		
٤	خبرة المدير بالسنوات	R		
٥	الخبرة الإدارية	R		
٦	السعي لتحقيق أهداف المنشأة	A		A
٧	السعي لتحقيق الأهداف الشخصية	R		R
٨	المحددات الإدارية	.	A	A
٩	بساطة ومرونة الاتصالات		A	
١٠	العوامل المتعلقة بالعاملين		A	
١١	عمر المنشأة		R	
١٢	سهولة دخول السوق		R	R
١٣	عدد العملاء		R	R
١٤	عدد الممولين		R	A
١٥	عدد المنافسين		R	R
١٦	التنظيمات الحكومية		A	
١٧	سرعة تغير التقنية		R	
١٨	التوجه التسويقي السلوكي			A

A: Accepted - R: Rejected.

## التوصيات:

أسهمت هذه الدراسة فى إيضاح مفهوم التوجه التسويقى الموقفى والسلوكى. وعلى الرغم من أن عدداً من الدراسات قد أجريت لدراسة التوجه التسويقى إلا أنها منحصرة فى دراسته فى بيئة الأعمال الكبيرة. ويأتى إسهام هذه الدراسة فى إلقاء الضوء على هذا المفهوم فى المنشآت الصغيرة وفى بيئة جديدة مختلفة عن البيئة الغربية.

ومن خلال هذا البحث يمكن استخلاص نتيجة علمية مهمة وهى أن هناك جانبين مختلفين لدراسة التوجه التسويقى فى المنشأة الصغيرة هما الجانب الموقفى والجانب السلوكى. وإجمالاً نقرر أن الدراسة يمكن أن تضع عدة توصيات تسهم فى الاستفادة من النتائج نظرياً وتطبيقياً على النحو التالى:

١- إن تبنى مفهوم التوجه التسويقى سيسهم فى الحد من نسبة إخفاق المنشآت الصغيرة.

٢- إن العلاقة الطردية ذات الدلالة الإحصائية المعنوية بين موقف المدير فى المنشأة الصغيرة من التوجه التسويقى تشير إلى احتمالية السيطرة الفردية لمدير المنشأة على توجهاتها؛ مما يؤكد أن إحدى السبل المهمة لتطوير وتحسين المنشآت الصغيرة فى المملكة يجب أن تشمل التأهيل الكافى للمديرين والقيادات فى تلك المنشآت.

٣- الحرص على تأهيل المديرين بالتأهيل والتعليم التسويقى ليصير ذلك متطلباً أساسياً يعمل على تعزيز مفهوم التوجه نحو العميل.

٤- إن تطبيق التوجه التسويقى يتطلب الاهتمام بالعاملين فى المنشأة الصغيرة من حيث الحوافز والتدريب والمشاركة. فقد أوضحت الدراسة أن العوامل المتعلقة بالعاملين هى أكثر العوامل تأثيراً فى التوجه التسويقى فى المنشآت الصغيرة فى المملكة.

- ٥- الحرص على تبسيط الاتصالات بين الإدارات والبعد عن وضع العوائق الرسمية لنقل المعلومة وتبادل الآراء والخبرات فى المنشآت الصغيرة، وذلك لدعم تطبيق المنشأة للتوجه التسويقي.
- ٦- دعم المنشآت الصغيرة المادى والمعنوى حيث تمثل هذه المنشآت النسبة الكبرى من منشآت الأعمال ومن المهم أن يشمل هذا الدعم سبل التغلب على العوائق المادية، والخبرة، والأولوية التى أثبتت الدراسة أثرها السلبى فى أداء المنشأة.
- ٧- حث القطاعات المعنية بالتجارة والصناعة والخدمات والوزارات والغرف التجارية على تخصيص إدارات خاصة لخدمة المنشآت الصغيرة بالدراسات والاستشارات والمعلومات، خاصةً فيما يتعلق بالسوق؛ إذ إن معرفة السوق ومستوى المنافسة فيها يعد أمراً أساسياً لنجاح الأعمال. وقد أثبتت الدراسة أثر المنافسة السلبى فى التوجه التسويقي، ثم فى أداء المنشأة، فى حين يلاحظ تجاهل المنشأة الصغيرة للدراسات المسبقة للسوق ومستوى المنافسة مما يؤدي عادةً إلى إخفاقها السريع.
- ٨- إن تطبيق التوجه التسويقي فى المنشآت الصغيرة يتطلب وجود الموقف التسويقي لدى المديرين، وهذا يدعو إلى مراعاة المرحلية عند المعالجة وتعميق مفهوم التوجه التسويقي.

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- ١- الشميمري (٢٠٠٣م). أحمد عبد الرحمن "أثر المدير على دور التسويق في المنشآت الصغيرة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس. القاهرة، ٥١١-٤٧٩.
- ٢- الغرفة التجارية الصناعية (١٩٩٤م). الرياض، "تقرير حول دراسة مجالات و فرص الاستثمار في المشروعات الصغيرة".
- ٣- الهيئة العامة للاستثمار (٢٠٠١م). الرياض. "دراسة واقع و آفاق المنشآت الصغيرة و المتوسطة في المملكة".
- ٤- وزارة التخطيط (٢٠٠٠م). الرياض. "الخطة الخمسية السابعة ٢٠٠٠م - ٢٠٠٤م".

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Appiah-adu, K. (1998). "Market orientation and performance", **Journal of Strategic Marketing**, No.6, : 25-45.
- 2- Avlonitis, G. J. and Gounaris, S.P. (1999). "Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis", **European Journal of Marketing**, Vol.33, No. 11/12 :1003-37
- 3- Becherer, R. Halstead, D. and Haynes, P. (2003). "Marketing orientation in SMEs: Effects of the internet invironment", **New England Journal of Entrepreneurship**, Fairfield: vol. 61 :13-22.
- 4- Borjesson, S. and Dahlston, F. (2004). "Management action in developing market orientation: a report from a customer knowledge project at Volvo cars", **Journal of Change Management**, London, Vol.4 : 141-154.
- 5- Darroch, J. and McNaughton, R. (2003). "Beyond market orientation: knowledge management and the innovativeness of New Zeland firms", **European Journal of Marketing**, Bradford. Vol.37 : 572-593.
- 6- Fritz, W. (1996). "Market orientation and corporate success: findings from Germany", **European Journal of Marketing**, Vol. 30 : 59-74.



- 7- Godkin, Lynn, Sean Valentine, Gordon Mosely, and Lawrence Silver (2002). "Marketing orientation and organizational learning in Mexican small businesses: The role of consulting support" **International Journal of Management**. March 2002. V 19 Issue 1 : 68-78.
- 8- Houston, F. (1996), "The marketing concept: What it is and what it is not". **Journal of Marketing**. 55 : 81-87.
- 9- Hurley, R., and Hult, T. (1998). "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination", **Journal of Marketing**, Vol. 62: 42-54.
- 10- Kohli, A., and Jaworski, B. ( 1990). "Market orientation: the construct, the research propositions, and managerial implications". **Journal of Marketing** . Vol 54 : 1-18.
- 11- Kohli, A., and Jaworski, B. ( 1993). "Market orientation: Antecedents and consequence". **Journal of Marketing** . Vol. 57:53-70.
- 12- Kotler, P. (2001). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 11th Ed. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- 13- Kotler, Philip, G. Armstrong, J Saunders, and V. Wong. (2001). **Principles of Marketing**. Prentice Hall. London.
- 14- Krakoff, R, and Fouss, J. (1993). "Defining the small business market". **Marketing Research**. Vol. 5, No 3: 28-31.
- 15- Lado, Nora, and Albert Maydeu-Olivares (2001). "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets". **International Marketing Review**; London, Vo.18 :130-145.
- 16- Liu, H. (1995). "Marketing orientation and firm size". **European Journal of Marketing**, Vol 29, No 1: 57-71.
- 17- Narver, Jacobson and Slater, S. (1990). "The effect of a market orientation and business on business profitability" **Journal of Marketing** . Vol 54 : 20-35.
- 18- Narver, Jacobson and Slater, S (1993a). " Market Orientation and business performance". **Market Science Institute**. Report no 93-121.
- 19- Narver, Jacobson and Slater, S. (1993b). " Market Orientation and customer services". **European Advances in Consumer Research**. Vol 1: 317-321.
- 20- Nunnally, J. (1978). **Psychometric Theory**, New York: McGraw-Hill.

- 21- O'Cass, Aron. (2001) "The internal-external marketing orientation of a political party: Social implications of political party marketing orientation". **Journal of Public Affairs**. Vo. 1 Issue 2: 136-152.
- 22- Panayides, Asian P. (2004). "Marketing in Asia-Pasific Logistics Companies: A discriminant analysis between marketing orientation and performance". **Pacific Journal of Marketing and Logistics**. Vol. 16, Iss.1: 42-68.
- 23- Porter, M. (1980). **Compotitive Advantage**. New York. Free press.
- 24- Robinson, P. and Sexton, E, (1994). "The effects of education and experience on self-employment success", **Journal of Business Venturing**, Vol.9: 141-156.
- 25- Ruekert, R. ( 1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". **International Journal of Research in Marketing**. Vol. 9: 225-245.
- 26- Scase, R. and Goffee, R. (1980). **The real world of small business owner**. London. Groom Helm.
- 27- Ministry of Planning (2000). **The Seventh Development Plan (2000-2004)**, . Riyadh, Saudi Arabia.
- 28- Siu, N. (1994). "Marketing Orientation in future education college". **British Academy of Management**, Lancaster, September 1994, 34-42
- 29- Tang, Y. and Tang, Y. (2003). "An exploratory study of marketing orientation in China", **Asian Business & Management**, Houndmills. Vol. 2, Iss.1: 91-112.
- 30- Verhees, F. and Meulenbergh, M (2004). "Market orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", **Journal of Small Business Management**, Vol. 42, Iss.2:134-154.
- 31- White, K.R, Thompson, J.M, Patel, U.B, and Dubuque, S (2001). "Hospital marketing orientation and managed care processes: are they coordinated?" **Journal of Healthcare Management**, Vol.46, Iss.5: 327-336.
- 32- White, Kenneth, Jon M Thompson, Urvashi B Patel, and Susan E Dubuque (2001). "Hospital marketing orientation and managed care processes: Are they coordinated?" **Journal of Healthcare Management**,. Vo 46. Iss. 5: 327-336.



محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات  
المحاسبية في ضوء النظرية الإيجابية  
دراسة اختبارية في الشركات المساهمة العامة في الأردن

---

الدكتور مؤيد محمد علي الفضل  
أستاذ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية  
جامعة القادسية

---





● دورية الإدارة العامة  
● المجلد السادس والأربعون  
● العدد الأول  
● محرم ١٤٢٧هـ  
● فبراير ٢٠٠٦م

## محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية في ضوء النظرية الإيجابية دراسة اختبارية في الشركات المساهمة العامة في الأردن

أ.د. مؤيد محمد علي الفضل ❖

### ملخص:

تتعلق الدراسة الحالية من تصور الباحث بأن لاختلاف العوامل البيئية التي تميز فكر وسلوك واتجاهات وثقافات مجتمع معين عن مجتمع آخر، أثراً واضحاً في اختلاف دوافع الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية، وعلى هذا التصور بنى الباحث مشكلة دراسته الحالية، وتمثلت في سؤالين هما:

- ١- هل تصح فرضيات نظرية المحاسبة الإيجابية في شرح وتفسير الدوافع الاقتصادية لعملية اختيار الطرق والسياسات المحاسبية في الشركات المساهمة العامة الأردنية؟
- ٢- هل تختلف تلك الدوافع بين الشركات باختلاف نسبة تركيز الأسهم في مجلس إدارة الشركة؟

ودرس الباحث هذه المشكلة من خلال أربع فرضيات أساسية تتعلق الأولى بالحوافز والمكافآت الإدارية، والثانية بالتكاليف السياسية، والثالثة بعقود المديونية، أما الرابعة فتخص أثر نسبة تركيز الأسهم، وباستخدام بيانات سنة ٢٠٠٤م لعينة من (٧٤) شركة. وقد جاءت نتائج الدراسة غير مدعمة لفرضيات الدراسة ولنتائج الدراسات السابقة.

**السياسة** المحاسبية هي مجموعة أدوات التطبيق العملي التي تستخدمها الإدارة في إنتاج وتوصيل المعلومات المالية، ويقصد بأدوات التطبيق العملي تلك القواعد والأسس والطرق والإجراءات التي يستعين بها المحاسب لتطبيق المبادئ المحاسبية وبيان كيفية معالجة البنود والعمليات والأحداث في مجال محدد. وعليه فإن القاعدة العامة في تحديد معالم السياسة المحاسبية، هي أن تأتي أدوات التطبيق العملي ملائمة بقدر الإمكان لظروف الحال وطبيعة نشاط الشركة. ولتطبيق هذه القاعدة العامة ينبغى على إدارة الشركة الاسترشاد بالاعتبارات الثلاثة التالية (الشيرازي، ١٩٩٠م: ١٠٢):

❖ أستاذ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، جامعة القادسية، العراق.

١- الحيلة والحذر، وهو اعتبار يمثل الاتجاه التقليدي للمحاسبة عند المفاضلة بين الطرق المحاسبية البديلة.

٢- تغليب الجوهر على الشكل، أى اختيار الطرق والسياسات التى تتفق مع الجوهر وليس مجرد الشكل القانونى أو التنظيمى.

٣- الأهمية النسبية، بمعنى مراعاة الأهمية النسبية للبنود عند اختيار الطريقة أو السياسة المحاسبية لمعالجتها.

ولا شك أن هذه الاعتبارات الثلاثة تترك للإدارة مساحة واسعة للتأثير فى معالم السياسة المحاسبية المستخدمة فى إعداد المعلومات المحاسبية، ثم نوعية هذه المعلومات؛ لأن السياسات المحاسبية المختلفة يمكن أن تعطى مجموعات متباينة من المعلومات المحاسبية، ومن ثم فإن المرونة وعدم الاتساق فى الأعراف المحاسبية الموجودة فى الواقع العملى والمتطلبات القانونية، مع وجود الحرية الممنوحة للإدارة فى الاختيار من بين تلك السياسات فى إطار من الإفصاح الذكى عن المعلومات، ومن خلال الممارسات البديلة لهذه السياسات - أدى ذلك كله إلى ظهور ما يعرف بالمحاسبة الإبداعية التى تعنى التدخل المقصود من قبل الإدارة فى عملية اختيار البدائل والسياسات المحاسبية من أجل تحقيق مكاسب محددة (Naser, 1993: 2; Scott, 2003: 369). ولقد اكتشف الباحثون، منذ أكثر من ثلاثة عقود مضت أهداف ذلك التدخل المقصود، فقد بينت دراسة (Hopworth, 1973 : 32-39) على سبيل المثال، أن التدخل المقصود من قبل الإدارة فى الاختيار من بين السياسات المحاسبية المتاحة هو لفرض تحقيق المكاسب التالية:

١- تخفيض العبء الضريبى عن طريق توقيت تحقق بعض الإيرادات والمصاريف على مدار عدد من الفترات.

٢- تقليل تكلفة الافتراض وزيادة قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية.

٣- تقوية المركز المالى للشركة وتعظيم حقوق المالكين وتعزيز الثقة بسهم الشركة فى السوق المالية.

كما شهد الفكر المحاسبى، آنذاك، اهتماماً بحثياً واسعاً بهذه العملية التى كان يصطلح عليها بـ إدارة الأرباح أو تجميل الأرقام المحاسبية وذلك للإجابة عن تساؤل مهم برز أمام الكثير من المعنيين بالفكر المحاسبى والتطبيق العملى له وخاصة فى الولايات المتحدة، وهو: لماذا تختار الإدارة بعض السياسات المحاسبية دون أخرى؟ ومن أمثلة الجهود البحثية فى هذه الاتجاه دراسة (Smith, 1976: 707-723) التى تناولت شكل أو نوع الإدارة وعلاقتها بعملية إدارة الأرباح، حيث قام بتقسيم الشركات عينة الدراسة إلى مجموعتين: الأولى الشركات المدارة بواسطة الملاك، أما المجموعة الثانية فهى مجموعة الشركات المدارة من غير الملاك ... وقد أسفرت نتائج الدراسة عن كون الشركات التى من النوع الثانى هى الأكثر ميولاً نحو إدارة الأرباح.

ولكن على إثر تحقق الباحثين من أوجه قصور منظور المدخل المعيارى فى تظير المعرفة المحاسبية، بسبب كونه يقوم على وصف ما يجب أن تكون عليه الممارسة المحاسبية واشتقاق المبادئ بالاعتماد على الاستنباط أو الاستدلال، واستخدام المنطق فى تحديد مجموعة الأهداف المرغوب فى تحقيقها، ثم الاختيار من بين البدائل المحاسبية بما يحقق هذه الأهداف، بمعنى آخر: بسبب قيام النموذج المعيارى بوضع السياسات المحاسبية فى ضوء مجموعة من الأهداف المحسوبة سلفاً، نتيجة الاجتهاد والتفكير المنطقى المنظم، دون مراعاة للعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لمن يقومون بتطبيق هذه السياسات وتوافقها مع أهدافها - على إثر ذلك، سرعان ما وصف Watts and Zimmerman تلك الجهود بأنها لم تتمكن من إرساء الدعائم الأساسية للبحث فى العوامل المحددة لسلوك الإدارة فى عملية اختيار السياسات المحاسبية، من ثم يكون الإخفاق فى شرح وتفسير ذلك السلوك، وقد دَعَوْا إلى ضرورة النظر فى عملية اختيار السياسات المحاسبية باعتبارها قراراً اقتصادياً متزامناً مع قرارات الاستثمار والإنتاج (Watts and Zimmerman, 1978: 112-134). ولقد وصف Whitley دراستهما التى كانت بعنوان Towards a positive theory of the de-termination of accounting standards بأنها حجر الزاوية للدراسات التى



استخدمت المدخل الإيجابي في تفسير عملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وذلك بفعل تحفيزها للبحث المحاسبى على التحول نحو تحليل وتفسير الاختبارات المشاهدة للطرق والسياسات المحاسبية المستخدمة بالاعتماد على النظرية الاقتصادية ونظرية تكلفة الوكالة والعلوم السلوكية، على اعتبار أن اختيار الإدارة لسياسة محاسبية معينة لا يتم فقط وفقاً للمبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها، وإنما يأخذ في الاعتبار تفضيلات الإدارة (Whitley, 1988: 631-645).

وقد توالى الدراسات في هذا المجال بعد ذلك بين مؤيد ومعارض، وتركزت على إجراء بعض الاختبارات على عدد من الفروض التي قامت عليها تلك الدراسة مثل عقود المديونية والتكاليف السياسية وخطط الحوافز الإدارية. وامتداداً لجهود الباحثين في هذا المضمار الحيوى من النظرية المحاسبية، يأتى البحث الحالى الذى يستهدف إبراز دور المدخل الإيجابي في تحليل وتفسير الدوافع المختلفة التى تتحكم فى سلوك الإدارة عند اختيار السياسة المحاسبية فى الشركات المساهمة العامة فى الأردن.

## أهمية الدراسة:

تأتى أهمية الدراسة من النقاط التالية:

١- لا شك أن مضمون البحث المحاسبى الإيجابي يدور حول الممارسة والتجريب لاكتشاف تفضيلات الإدارة، خاصة فى ظل وجود تشكيلة متنوعة من التقارير المالية التى تتأثر بالأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية للبيئة التى تعد من خلالها. وبذلك يتمثل إسهام المدخل الإيجابي فى تركيزه على مشكلة كيفية الاختيار من بين الطرق والبدائل المحاسبية التى تتعلق بالتقرير المالى داخل نطاق المحاسبة المالية، وذلك من خلال تعيين الظروف وتحديد الآثار التى تنتج عن اختيار معين لإحدى السياسات البديلة والتنبؤ بكيفية مواءمتها طبقاً لمتطلبات الممارسة العملية (عثمان، ٢٠٠٠م: ٧٣)، ولأن عملية الاختيار

غير واضحة، فإنه قد يثار جدل بين الباحثين حول عدم شمولية الإطار الفكري للمدخل الإيجابي للكشف عن ماهية تلك التفصيلات (Mouck, 1990: 231-259)، لذا فإن أهمية هذه الدراسة ستكون في محاولتها في الكشف عن مدى قدرة هذا المدخل في تفسير دوافع الإدارة في اختيار السياسة المحاسبية؛ الأمر الذي يجعلها إسهاماً جديداً يضاف إلى جهود الباحثين في مجال تقويم المدخل الإيجابي في تفسير تفضيلات الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية.

٢- يقول Christensen وزملاؤه: إن حرية الإدارة في الاختيار من بين بدائل السياسات المحاسبية قد تمثل نوعاً من اغتنام الفرص، وذلك عن طريق تطبيق البدائل التي تؤدي إلى تحسين صورة أداء الشركة، إلا أنها بالتأكيد ستؤثر في دقة وعدالة القوائم المالية (Christensen et., al., 2002: 1071-1090)، وعليه فإن دراسة العوامل والمحددات التي تؤثر في اختيار الإدارة للبدائل المحاسبية سيساعد المحللين الماليين على تحليل سلوك الإدارة والتنبؤ به مستقبلاً، إضافة إلى أنه سيعطي رؤية أوضح وأعمق لمتخذي القرارات عند تفسير البيانات المحاسبية التي تشتمل عليها التقارير السنوية للشركة، ومن ثم قياس جودة المعلومات الناتجة من تلك التقارير وتقرير مدى إمكانية الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية، ناهيك عن أن تحديد تلك العوامل يمكن أن يساعد الجهات المسؤولة عن تنظيم المهنة في الأردن في صياغة المعايير المحاسبية المناسبة التي تعكس الظروف البيئية للبلد.

٣- بغض النظر عن النتائج التي ستسفر عنها هذه الدراسة، فإنها تعد إسهاماً جاداً من الباحث في إثراء الفكر المحاسبى العربى عامة والأردنى خاصة في مثل هذه المواضيع التي لم تحظَ بالاهتمام الكافى من قبل المعنيين بهذا الفكر والتطبيق العملى له في هذا الوطن، فعلى حد علم الباحث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في الأردن؛ وهو الأمر الذى يمكن أن يعكس أهميتها.

## الإطار الفكري للسياسة:

### أولاً - المفهوم العلمى لنظرية المحاسبة الإيجابية:

عندما تحقق الباحثون من أوجه قصور منظور المدخل المعيارى فى تطوير المعرفة المحاسبية ظهرت آراء تتادى بضرورة تطوير مدخل جديد يشرح ويفسر المحاسبة كما هى كائنة فعلاً، ويفسر أيضاً ما يقوم به المحاسب فى الواقع العلمى، إلى جانب توضيح الآثار الناجمة عن ذلك التى تقع على كل من الأفراد والموارد النادرة للشركة (Christenson, 1983: 1-22). ومن هذا المنطلق تحول جانب من الفكر المحاسبى المعاصر من الاهتمام بالجوانب المعيارية والتعريفية لما يجب أن تكون عليه النظرية المحاسبية، إلى الاهتمام بدراسة المشاكل العملية والممارسة المحاسبية كما هى قائمة فى الواقع العلمى، وذلك فى محاولة لتطوير مدخل جديد يسعى إلى تطبيق نموذج خاص على الظواهر المحاسبية باعتبارها علماً تطبيقياً، وقد عرف هذا المدخل بـ "النظرية الإيجابية".

ويهدف المدخل الإيجابى، بصفة عامة، إلى تطوير التقرير المالى داخل نطاق المحاسبة المالية عن طريق توضيح ماهية الظروف التى تنتج من اختيار معين لإحدى السياسات المحاسبية من خلال الأبعاد الكلية للأنشطة الفعلية المتعلقة بإعداد القوائم المالية. ولأنه عادة ما تتعلق الحاجة بمضمون ومحتوى القوائم المالية، فإن محاولة إشباعها تتطلب الرجوع إلى الواقع العلمى وتحليل المعاملات الفعلية للشركة، وذلك تمهيداً للاستدلال على العوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة التى تقود إلى اختيار سياسة محاسبية معينة والتنبؤ بآثارها فى أداء الشركة.

وبذلك فإن الوظيفة المحاسبية، وفقاً لمنظور هذا المدخل تعكس - من خلال البعد التجريبى - الاهتمام بوظيفة الاتصال التى يكون لها الأولوية على وظيفة القياس، حيث تهتم بأداء المهام المتعلقة بالاختيار بين الطرق المحاسبية البديلة التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية، وبهذا تحاول النظرية الإيجابية للمحاسبة الإجابة عن التساؤلات التى تظهر من الممارسة المحاسبية العملية،



كالتى تدور حول الأسباب التى تدعو إلى أن يكون للإدارة حرية -إلى حد ما- اختيار طرق وسياسات التقرير المالى، وكذلك حول مدى الثقة فيما تصدره بعض الهيئات المحاسبية، مثل مجلس معايير المحاسبة المالية ومجمع المحاسبين القانونيين، من تعديلات للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (Watts and Zimmerman, 1997: 1-14).

وفى ضوء ما تقدم يمكن القول إن مضمون البحث المحاسبى الإيجابى يدور حول الممارسة والتجريب لاكتشاف تفضيلات الإدارة، وبذلك تتمثل إسهامات رواد النظرية المحاسبية الإيجابية فى سعيهم الحثيث نحو تطوير النظرية المحاسبية بالشكل الذى يجعلها قادرة على توضيح الأسباب الكامنة وراء تفضيل الإدارة لإحدى الطرق والسياسات المحاسبية البديلة والتنبؤ بكيفية مواءمتها طبقاً لمتطلبات الممارسة العملية (Watts and Zimmerman (1978، غير أن هذا الإسهام فى تطوير المعرفة المحاسبية واجه تساؤلاً يدور حول كيفية ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة وفقاً للتفضيلات الفردية، بمعنى آخر: متى يمكن للمشاهدات أن تستخدم فى تحديد إطار لدالة تفضيل فردية فى ظل تعذر - إن لم يكن استحالة - معرفة التفضيلات الفردية التى تختلف على مستوى الأفراد كما تختلف بمرور الزمن على مستوى الفرد الواحد؟ فضلاً عن تعدد وتنوع الفئات المستخدمة للمعلومات المحاسبية فى ظل الظروف الاعتيادية واختلاف احتياجاتهم حتى داخل الفئة الواحدة؛ مما يتعذر معه تقييم تفضيلات كل فرد يتأثر بقرار السياسة المحاسبية. لقد أسفرت جهود الباحثين، فى الإجابة عن ذلك التساؤل، عن ظهور ثلاثة مداخل لتنظير المعرفة المحاسبية على أساس إيجابى هى (Demski, 1988: 628; Mouck, 1990: 231-259):

أ- نظرية تكلفة الوكالة.

ب- نظرية متخذى القرارات.

ج- نظرية اقتصاديات المعلومات.

وفيما يلى عرض موجز لكل من هذه النظريات الثلاث:



أ- نظرية تكلفة الوكالة:

تقوم نظرية تكلفة الوكالة على مفهوم الوكالة أى العلاقة التى تنشأ بين طرفين هما:

الموكل أو الأصيل ليكون أحد الطرفين، والوكيل ليكون الطرف الثانى، وتتحدد هذه العلاقة عادة بموجب شروط عقد صريحة أو ضمنية، يكلف بموجبها الطرف الأول (الموكل) الطرف الثانى (الوكيل) بالقيام بأنشطته معينة لصالحه كما يفوضه باتخاذ القرارات نيابة عنه (Eisenharat, 1989). وعلى أساس هذا المفهوم تصف هذه النظرية الشركة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأطراف من ذوى المصالح المشتركة فيها التى تركز - أى مجموعة العلاقات - على عدة فرضيات أساسية هى (Wolk et. al., 2001: 100):

- ١- إن كلاً من الموكل والوكيل شخص أو أشخاص يتميزون بالحصانة وبالوعى، بمعنى أن كلاً من الطرفين يعرف مصالحته؛ ولذا يسعى إلى تعظيم منافعه المتوقعة، وهذه المنافع المتوقعة هى التى ستحدد بالتالى تصرفاته وقراراته.
- ٢- تأسيساً على ما تقدم سيعتمد الوكيل إلى تعظيم منفعته حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة الموكل، ومن هنا سينشأ نوع من تضارب المصالح بينهما؛ مما يوجب وجود شروط محددة فى العقد تنظم العلاقة وتقلل من فرص حدوث التعارض إلى حدها الأدنى.
- ٣- مع الاعتراف بوجود ظاهرة التعارض فى المصالح بين الطرفين، إلا أن ذلك لا ينفى الاعتراف بوجود المصالح المشتركة بينهما، وهى تتمحور حول الحرص على استمرار الشركة ونجاحها.

وفى ضوء ما تقدم تبحث نظرية تكلفة الوكالة فى اقتصاديات وسلوكيات هذين الطرفين على أساس أربع قواعد أساسية، وأول تلك القواعد تحليل اقتصادى لما يدور داخل الشركة، وثانيها تحليل سلوكى للمجموعات التى تتكون منها الشركة، وثالثها تحليل محاسبى لتكاليف الوكالة التى تنشأ نتيجة الصراع بين الأطراف المختلفة للشركة، ورابعها تحليل قانونى للتعاقدات التى يجب أن تتم بين تلك الأطراف لحل مشاكل الوكالة (الصادق، ١٩٨٩م: ٢٢٣-٤٢٤).

## محددات السلوك الإدارى فى اختيار السياسات المحاسبية

وفى إطار استخدام نظرية تكلفة الوكالة فى الإجابة عن التساؤل الخاص بكيفية ترتيب البدائل المحاسبية المتاحة وفقاً للتفضيلات الفردية، تؤكد هذه النظرية أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية يتأثر فقط بآثارها النسبية فى الدخل وفقاً لتفضيلاتها، وذلك دون الأخذ فى الاعتبار تفضيلات الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح فى الشركة أو الظروف المختلفة القائمة فى التطبيق العملى على سياسات الاختيار المحاسبى التى يتم على أساسها إعداد القوائم المالية (Zmijewski and Hagerman, 1981: 129-149).

ولكن حتى لا تؤدي هذه النظرية فى النهاية إلى إطار نظرى يخدم مصلحة الإدارة على حساب مصالح الأطراف الأخرى؛ اقترح (Demski, 1988: 261-285) مدخلاً أكثر تطوراً لهذه النظرية لشرح وتفسير الدوافع المؤثرة فى اختيار البدائل المحاسبية بما يتسق مع الواقع الفعلى، حيث يقوم هذا التطوير على أساس نظرة أوسع للشركة باعتبارها اختياراً لتشكيلة المدخلات والمخرجات المثالية التى تتضمن مجموعة من العلاقات التعاقدية المنظمة من خلال العقود المختلفة، وتكون المحاسبة هى أحد عوامل الإنتاج التى تسهم فى إنتاج هذه التشكيلة، وبذلك فإن تفضيلات الإدارة للبدائل المحاسبية تعتمد على أسعار عوامل الإنتاج الأخرى، ويعنى هذا أنه عندما تقوم الإدارة باختيار سياسات وطرق إعداد التقرير المالى فى ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، فإن ذلك يكون بمنزلة الممارسة الفعلية لتفضيلاتها التى تميل إلى اختيار السياسة المحاسبية التى تحقق أفضل تشكيلة لعوامل الإنتاج.

### **ب - نظرية متخذى القرارات؛**

تركز نظرية متخذى القرارات للبحث المحاسبى على جانبين سلوكيين متكاملين هما:

معرفة أثر المعلومات فى سلوك متخذى القرارات، أما الجانب الثانى فيهتم بكيفية استخدام المعلومات من جانب متخذى القرارات، أى العلاقة بين المعلومات بوصفها مدخلات العملية القرارية وبين القرار نفسه باعتباره مخرجات هذا النظام.

ففيما يخص الجانب الأول، نراه يعكس الاتجاه النفعي للمحاسبة ويركز على الأبعاد التالية:

- ١- مدى كفاية الإفصاح.
- ٢- فائدة (نفع) المعلومات المحاسبية.
- ٣- الانعكاسات لدى مستخدمي المعلومات المحاسبية الناتجة عن طرق الإفصاح المختلفة.
- ٤- الحكم على درجة الأهمية النسبية للمعلومات.
- ٥- أثر البدائل المحاسبية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات.

أما الجانب الثاني فينصرف اهتمامه نحو كيفية تشغيل المعلومات من قبل متخذي القرارات للوصول إلى القرار المطلوب، وبذلك فهو يسعى إلى تحديد ووصف ماهية المعلومات التي يرغب متخذو القرارات في الحصول عليها، وبالتالي يعكس دور الإدارة في توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات.

وفي ضوء ما تقدم، تقوم هذه النظرية على أساس وجوب تضمين المعرفة المحاسبية بالفروض المفسرة لسلوك مستخدمي المعلومات المحاسبية، بحيث تعكس المعلومات الظاهرة في التقارير المالية تفضيلاتهم، ومن ثم تلائم استخداماتهم الحالية والمتوقعة (Healy and Waheen, 1990: 365-383). وعليه فإن هذه النظرية ترى في اختيار الإدارة من بين السياسات والطرق المحاسبية البديلة الوسيلة الفضلى لتوفير المعلومات الملائمة عن أداء الشركة الحالي والمستقبلي (Reverte and Strong, 2001: 4) وعليه فهي تنظر إلى وسائل إدارة الأرباح على أنها أدوات تستطيع الإدارة من خلالها تحسين القدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية (Subramanyam, 1996: 249-282).

#### ج - نظرية اقتصاديات المعلومات:

في ظل نظرية اقتصاديات المعلومات لم تعد المعلومة سلعة حرة مثل الماء



## محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية

والهواء، وإنما أصبحت سلعة اقتصادية لها كلفة وعائد، ومن ثم فإن استخدامها بات على أساس معيار الكلفة - المنفعة؛ فانصرف اهتمام هذه النظرية نحو دراسة البواعث الاقتصادية المؤثرة في النشاط المتعلق بأداء مهام التقرير المالي، إذ يرى أنصار هذه النظرية ضرورة الاهتمام بتفسير الدوافع الاقتصادية التي من أجلها تقوم الإدارة باختيار الطرق والسياسات المحاسبية، وذلك على اعتبار أن الإدارة هي الجهة التي تقوم بالدور الرئيس في التأثير في سياسات الاختيار المحاسبى، ومن ثم ينبغى استقصاء دوافعها في تدعيم أو مقاومة سياسات معينة وتفسير الضغوط التي أدت إلى إيجاد السياسات المحاسبية الحالية وأهم آثارها في مستخدمي المعلومات المحاسبية. بمعنى آخر: يرى مؤيدو هذه النظرية ضرورة عدم تجاهل تأثير قرارات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية في المحددات والبواعث الاقتصادية الواقعية المؤثرة في أداء الوظائف المحاسبية؛ مما يعنى ذلك أن الحكم على قيمة المعلومات الإضافية يمكن أن يكون من خلال تضمين نماذج تحديد قيمة المعلومات بعض الخصائص النوعية للمعلومات التي تعكس درجة استجابتها للدوافع الاقتصادية. وتعد الدراسات التجريبية التي اهتمت في البحث بالمحتوى المعلوماتي للتقارير المالية خير دليل على وجهة نظر هذه النظرية في تفسير حرية الإدارة في استغلال المرونة المتاحة لها في الاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية البديلة، فعلى سبيل المثال أوضحت دراسة (Breten and Taffler, 1995: 81-92) التي قامت باستقصاء أثر تجميل المعلومات في تقييم محلى وسماسرة الأسهم للأرقام المحاسبية السنوية للشركات - أوضحت أن هناك علاقة بين الأرقام المحاسبية الواردة في القوائم المالية وأسعار الأسهم في السوق، وأن عدم وجود تصحيح مباشر للمحاسبة الإبداعية ليس من الضروري أن يؤدي إلى تسعير خاطئ في السوق. كما بينت دراسة (Goodacr and Mcgrath, 1997: 155-160) أن التنبؤات في ظل فروض السوق الكفاء تشير إلى أن تغيرات الأسهم في سعر السوق سوف تتأثر بالتغيرات في الإجراءات المحاسبية التي تؤثر في الأرباح بالقوائم المالية، إذ إن مستخدمي القوائم المالية سوف يفسرون أرقام الربحية بغض النظر عن الإجراءات المحاسبية التي اتبعت في إعدادها باعتبار أن هناك قطاعاً كبيراً من



المستثمرين ليسوا ذوي خبرة، وعادة لا يقومون بتعديل المعلومات الواردة في القوائم - وهو الأمر الذي يدفع الإدارة ويحفزها باتجاه اختيار السياسات المحاسبية التي تجعل الأرباح المتحققة مرضية. وتناولت دراسة (Bernard and Skinner, 1996: 313-325) دوافع الإدارة في التوسع في اتباع سياسة الاستحقاقات الاختيارية، وهل يمثل ذلك نوعاً من اغتنام الفرص ويؤدي إلى تشوية دقة وعدالة القوائم المالية أم أن ذلك يكون بفرض تحسين محتوى المعلومات للقوائم المالية؟ ولاختبار تلك التساؤلات قامت الدراسة باختبار الخيارات المحاسبية التي تساعد على تفسير حركة التغيرات في أسعار الأسهم، والتنبؤ بالتدفقات النقدية ورقم الدخل. وقد خلصت إلى أن حرية الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية يؤدي إلى تحسين قيمة المعلومات الناتجة عن القوائم المالية.

## ثانياً - الدراسات السابقة،

تعد الدراسة التي قام بها Watts and Zimmerman من الدراسات الرائدة التي حاولت تقديم المفهوم العلمي لنظرية المحاسبية الإيجابية بوصفها مدخلاً جديداً لتفسير دوافع الإدارة في الاختيار من بين البدائل والسياسات المحاسبية، وذلك من خلال اختبار أثر كل من التكاليف التعاقدية الممثلة في خطط وحوافز الإدارة وعقود المديونية، وكذلك التكاليف السياسية - في سلوك الإدارة في اختيارها الطوعي لتعديل بيانات القوائم المالية للشركة بأثر التغير في المستوى العام للأسعار، وهل يختلف ذلك الأثر باختلاف حجم الشركة؟ وقد جاءت نتائج الدراسة التي أجريت على (٥٢) شركة أمريكية قامت بتعديل قوائمها المالية وفق المستوى العام للأسعار، مدعومة لفرضيات هذه الدراسة، إذ بينت أن الشركات الكبيرة الحجم، في ظل رغبتها في تعديل قوائمها المالية وفق المستوى العام للأسعار، تختار السياسات المحاسبية التي تؤدي إلى تدنى مستوى الأرباح؛ وذلك لأن الوفورات الناتجة عن تخفيض الأرباح والمتمثلة في تخفيض الضرائب وتحقيق وفورات في تكاليف السياسة والتنظيمية، تزيد على التكاليف الإضافية

## محددات السلوك الإدارى فى اختيار السياسات المحاسبية

المصاحبة لعملية تخفيض الأرباح والمتمثلة فى تكاليف إنتاج المعلومة المحاسبية وتكاليف تعديل خطط وحوافز الإدارة، وفى المقابل وجد الباحثان أن هذه الوفورات هى أقل فى الشركات الصغيرة الحجم، ومن ثم فهى لا تمتلك الدوافع لاختيار السياسات المحاسبية التى تؤدى إلى خفض مستوى أرباحها (Watts and Zimmerman, 1978: 112-134).

أما Dhaliwal فقد درس أثر هيكل رأس مال الشركة فى اختيار الطرق والسياسات المحاسبية وذلك من خلال فرضية مفادها أن نسبة الديون إلى حقوق الملكية لا تعد محدداً لسلوك الإدارة فى اختيار طريقة معالجة تكاليف الاستكشاف فى شركات النفط. كما أعاد اختيار أثر حجم الشركة فى طبيعة العلاقة بين نسبة المديونية واختيار الإدارة لطريقة المعالجة. وقد أجريت الدراسة على عينتين من شركات النفط، إحداهما تتكون من (٧٢) شركة تطبق طريقة الكلفة الإجمالية، والأخرى تتكون من (٤١) شركة تطبق طريقة المجهودات المثمرة قبل صدور المعيار رقم (١٩) وعبر عن حجم الشركة بقيمة مبيعاتها. وقد جاءت النتائج غير مدعمة للفرضية؛ إذ وجد أن الشركات التى تزيد فيها نسبة المديونية تفضل اتباع طريقة الكلفة الكلية فى معالجة تكاليف الاستكشاف، وقد فسر Dhaliwal ذلك بأن طريقة الكلفة الكلية مقارنة بطريقة المجهودات المثمرة تؤدى إلى زيادة كل من الدخل الدورى وحقوق الملكية، كما أن هذه الطريقة تحد من درجة تباين أرقام الدخل للفترات المحاسبية المتعاقبة، وهى كلها سمات مرغوب فيها من وجهة نظر عقود الافتراض؛ لأنها تؤدى إلى خفض تكاليف الوكالة. كما وجد أن حدة القيود الواردة فى اتفاقيات القروض تكون أكثر فى الشركات التى تكون نسبة المديونية فيها عالية؛ الأمر الذى دعم تفسير Dhaliwal لتلك النتيجة. كما أظهرت النتائج أن الشركات الكبيرة الحجم تميل بشكل كبير إلى استخدام طريقة الكلفة الكلية؛ وذلك لتجنب تقلب أرقام الدخل عبر الفترات المتعاقبة (Dhaliwal, 1980: 78-84).

ودرس Moses تأثير كل من حجم الشركة والحصة السوقية وأجور العاملين والحوافز الإدارية وأخيراً رقابة المالكين فى سلوك الإدارة باختيار السياسات

المحاسبية، وذلك بالتركيز على التغيير الاختياري للسياسات المحاسبية واستبعاد التغييرات الإجبارية والإلزامية. وقد شملت الدراسة (٢١٢) شركة أظهرت تقاريرها المالية تغيراً محاسبياً خلال الفترة الممتدة ما بين ١٩٧٥-١٩٨٠م. وجاءت النتائج داعمة لفرضيات الدراسة لكل من حجم الشركة والحصة السوقية وحوافز الإدارة، إذ أظهرت نتائج الاختبار الإحصائي علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين سلوك الإدارة نحو إدارة الأرباح وتلك العوامل، أما تأثير عامل تكاليف العمل ورقابة العاملين فلم تظهر النتائج أي تأثير لهما في سلوك الإدارة باختيار السياسات المحاسبية الهادفة إلى إدارة الأرباح (Moses, 1987: 358-377).

أما Bowen, Ducharme and Shores فقد درسوا العلاقة بين الحقوق الضمنية لأصحاب المصالح في الشركة والسياسات المحاسبية المستخدمة من قبل الإدارة والتي تؤدي إلى تحسين سمعة الشركة وزيادة الثقة في قدرتها على الوفاء بتعهداتها والتزاماتها الضمنية، حيث ترى الإدارة أن أصحاب المصالح في الشركة من زبائن ومجهزين وعاملين، لا يمتلكون القدرة ولا حتى الرغبة في إجراء التعديلات اللازمة على التقارير المالية للشركة لمعرفة نتيجة الاختلافات في بدائل السياسات المحاسبية المطبقة على أداء الشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، الأمر الذي يشجع الإدارة ويحفزها نحو اختيار السياسات المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة الدخل وبالتالي التأثير في تقديرات أصحاب المصالح في الشركة. وقد اختبرت الدراسة فرضية أساسية مفادها أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية التي تزيد الدخل المحاسبى ترتبط إيجابياً بمدى اعتماد الشركة على المتطلبات الضمنية لأصحاب المصالح. وقد كانت السياسات المحاسبية المختارة لتحقيق هدف هذه الدراسة، هي طرق تسعير المخزون وطرق احتساب الإهلاك حيث وصفت هذه السياسات بالتغير التابع للدراسة، في حين عد كل من مصاريف البحث والتطوير والكثافة العمالية ومصاريف الإعلان والترويج ونسبة المديونية وأوراق الدفع القصيرة الأجل وكلفة البضاعة المباعة، متغيرات مستقلة تعبر عن المتطلبات الضمنية لأصحاب المصالح، وقد جاءت نتائج الدراسة مدعمة لفرضيتها. كما اختبر الباحثون في هذه الدراسة أثر نوع



القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة في طبيعة تلك العلاقة. بالإضافة إلى خطط الحوافز الإدارية والدوافع الضريبية وحجم الشركة، وقد أظهرت النتائج أن لجميع العوامل الأربعة أثراً في اختيار السياسات المحاسبية وبالتالي في علاقتها مع المتطلبات الضمنية لأصحاب المصالح، علماً أن الباحثين في هذه الدراسة قد أولوا اهتماماً كبيراً في اختيار عينة دراستهم، إذ تم استبعاد أي شركة من العينة كانت قد غيرت طريقة تسعير المخزون أو الإهلاك خلال سنة الاختبار أو السنتين السابقتين عليها، لذلك كانت الدراسة تغطي خمس فترات ممتدة من ١٩٨١م لغاية ١٩٩٣م، وعينة الدراسة في كل فترة هي على التوالي ١٣٤٢ شركة، ١٩٤٥ شركة، ٢٤٨٤ شركة، ٢٩٠٨ شركات، ٢٥٦٥ شركة، الأمر الذي ميزها عن سابقتها من الدراسات (Bowen et. al., 1995: 255-295).

واستهدفت دراسة Burgstahler and Dichev أهمية إدارة الأرباح في تجنب الانخفاض في مستوى الأرباح وعند تحقيق الخسائر، وذلك عن طريق إدارة المستحقات الاختيارية لكل عناصر التدفقات النقدية التشغيلية ورأس المال العامل في ضوء تكاليف الوكالة، وقد قامت الدراسة على اختبار فرضيتين، تتعلق الأولى بأهمية إدارة الأرباح في تجنب انخفاض مستوى الأرباح عند الحد الأدنى المقرر لحوافز الإدارة، في حين تنصرف الثانية نحو أهمية إدارة الأرباح في تجنب الخسائر، واختبار هاتين الفرضيتين اختار الباحثان عينتين لدراستهما، الأولى محققة أرباحاً متدنية، والثانية محققة خسائر خلال الفترة الممتدة ما بين ١٩٧٦-١٩٩٤م. وقد لاحظ الباحثان أن الشركات التي تكون فيها نسبة عالية من الأموال المتداولة والخصوم المتداولة عادة ما تلجأ إلى إدارة أرباحها من خلال بنود رأس المال العامل، أما الشركات التي تتميز بمستوى عالٍ من التدفقات النقدية التشغيلية فهي في الغالب تفضل إدارة أرباحها عن طريق بنود التدفقات النقدية التشغيلية. أما نتائج الدراسة فقد أوضحت أن (٨-١٢٪) فقط من مجموع الشركات التي حققت خسائر، قد مارست بالفعل عملية إدارة الأرباح، وعليه استنتج الباحثان أن الإدارة التي لم تستطع بلوغ الحد الأدنى من الأرباح اللازم للحصول على الحوافز لن تكثر بعملية إدارة الأرباح، على عكس الإدارة



التي تحقق خسائر، حيث تنظر إلى عملية إدارة الأرباح على أنها الوسيلة الفاعلة لضمان استمرارها الوظيفي وتجنب عزلها، خاصة إذا ارتبط تقييم أدائها برقم صافي الربح (Burgstahler and Dichev, 1997: 99-126).

وحاول Klumpes اختبار تأثير كل من معدل الضريبة وحجم الشركة ورقابة الملكية والقدرة الإيفائية للشركة، بوصفها محددات لسلوك الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية الممهدة للدخل، وذلك التأثير الواقع على عينة مؤلفة من (٢٨) شركة تأمين على الحياة في أستراليا، والتي أجرت تغييراً في سياساتها المحاسبية خلال الفترة الممتدة بين ١٩٩٢-١٩٩٣م، وقد جاءت نتائج الدراسة مدعمة للفرضية فيما يخص محدد حجم الشركة ومعدل الضريبة، حيث أظهر الاختبار الإحصائي وجود علاقة إحصائية معنوية موجبة بين هذين المتغيرين وسلوك الإدارة تجاه تمهيد الدخل، في حين لم تظهر النتائج قبول الفرضية بشأن محدد رقابة الملكية والقدرة الإيفائية للشركة (Klumpes, 1998: 1-15).

وركز Godfery and Jones على دراسة تأثير التكاليف السياسية في سلوك الإدارة عند اختيار السياسات المحاسبية الخاصة بتصنيف البنود غير العادية، وذلك من خلال دراسة أثر عدد من المحددات تمثلت في "الحصة السوقية وتكاليف العمل والخوافز الإدارية"، وذلك على عينة مؤلفة من (٥٨) شركة خلال الفترة من ١٩٨٩-١٩٩٠م، وقد كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

١- إن الشركات التي تمهد الدخل الاعتيادي باستخدام التصنيف الاختياري لبنود المكاسب والخسائر المتكررة بوصفها بنوداً غير عادية - تتحمل تكاليف عمل أقل من الشركات التي لا تمهد الدخل باستخدام التمهيد التصنيفي للدخل الاعتيادي.

٢- إن الشركات التي تمهد الدخل الاعتيادي باستخدام التصنيف الاختياري لبنود المكاسب والخسائر بوصفها بنوداً غير عادية - تكون فيها نسبة الحوافز الإدارية إلى الدخل التشغيلي أعلى من الشركات التي لا تمهد الدخل باستخدام التمهيد التصنيفي للدخل الاعتيادي.

٣- إن الشركات التى تمهد الدخل الاعتيادى باستخدام التصنيف الاختيارى لبنود المكاسب والخسائر بوصفها بنوداً غير عادية - تمتلك حصة سوقية أكبر من الشركات التى لا تمهد الدخل باستخدام التمهيد التصنيفى للدخل الاعتيادى.

ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن دعمها للفرضية الأولى؛ إذ ثبت أن الشركات التى تدير أرباحها باستخدام التمهيد التصنيفى تكون أقل عرضة لضغوطات النقابات العمالية من تلك الشركات التى لا تدير أرباحها، من ثم تتخفف فيها تكاليف العمل مقارنة بشركات النوع الثانى. كما أوضحت نتائج الدراسة رفض الفرضيتين الثانية والثالثة؛ الأمر الذى يعنى عدم وجود أثر لكل من الحصة السوقية والحوافز الإدارية فى إجراءات الإدارة بشأن إدارة الربح الاعتيادى (Godfery and Jones, 1999: 229-254).

واستهدفت دراسة Beatty and Weber فحص أثر شروط عقد الافتراض فى التغيرات الاختيارية التى تجريها الإدارة على الطرق والسياسات المحاسبية، وذلك عن طريق اختبار أربع فرضيات أساسية مفادها:

١- الشركة المرتبطة بعقود مديونية مع المصارف، ولديها حرية تغير الطرق المحاسبية، تلجأ إلى التغيرات التى تزيد من الدخل عندما يكون لهذه التغيرات أثر فى الشروط التعاقدية للدين.

٢- إن الشركة التى تسمح لها شروط عقود المديونية مع المصارف بإجراء التغيرات الطوعية للتأثير فى الشروط التعاقدية للدين، تكون أقل ميلاً لإجراء التغيرات التى تزيد من الدخل عندما يتوقعون أن تكون تكاليف الإخلال الفنى لشروط العقد منخفضة. ويقصد بالإخلال الفنى عدم التناسق وتناسب الأصول والخصوم بشكل يتوافق مع متطلبات عقد الدين.

٣- إن الشركة التى لديها عقود مديونية مع المصارف تسمح بإجراء تغيرات فى الطرق المحاسبية الطوعية للتأثير فى شروط العقد، تكون أكثر ميلاً لإجراء التغيرات فى الطرق المحاسبية المؤدية لزيادة الدخل، إذا احتوت شروط العقد

على الأداء السعري على أساس محاسبي والتعهدات التقليدية. ويقصد بالأداء السعري على الأساس المحاسبي بأنه سعر الفائدة على القرض المصرفي يرتبط بعلاقة عكسية مع التغيرات في المقاييس المحاسبية للأداء المالي، بمعنى أن الفائدة على القرض بموجب الأداء السعري تصبح متغيرة تبعاً لما تعكسه نسب الأداء المالي للشركة المقترضة.

٤- عندما تحتوى شروط العقد على محددات توزيع الأرباح، فإن احتمال قيام الشركة التي تسمح لها شروط عقد المديونية مع المصارف بإجراء تغييرات في الطرق المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة الدخل بدلاً من تخفيضه - يكون أكبر.

ولقد اختبرت الفرضيات الأربع على عينة مؤلفة من (١٢٥) شركة لديها عقود مديونية مع المصارف تسمح لها بإجراء تغييرات في الطرق المحاسبية بشكل طوعي، وقد وجد الباحثان في هذه الدراسة أن الشركات التي تقوم بإجراء تغييرات في الطرق المحاسبية تميل بشكل واضح نحو التغيرات المؤدية إلى زيادة الدخل ولكن هذا الميل سرعان ما يتحول عندما تتوقع الشركة أن تكون تكاليف الإخلال الفني لشروط العقد منخفضة. وقد لوحظ في الدراسة أن تلك النتائج التي توصلت إليها لا تتغير حتى بعد الأخذ في الاعتبار الدوافع الأخرى لتغيير الطرق والسياسات المحاسبية مثل حوافز الإدارة والحوافز الضريبية ونحو ذلك، وهذا يعني أن عقود الدين تؤثر في سلوك الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية (Beatty and Weber, 2003: 119-142).

وبحث Chen and Yuan في تعليمات وكالة تنظيم الأوراق المالية بجمهورية الصين الشعبية، وهي تعليمات تخص حقوق الإصدار الجديد للأسهم، وأثر تلك التعليمات في سلوك الإدارة باتجاه اختيار السياسات المحاسبية المحددة لعملية إدارة الأرباح، وذلك على خلفية ظاهرة العدد الكبير من الشركات التي استوفت شرط الإصدار والذي يفيد بضرورة تحقيق الشركة معدل الكبير من الشركات التي استوفت شرط الإصدار والذي يفيد بضرورة تحقيق الشركة معدلاً عائداً على حق الملكية لا يقل عن (١٠٪) للسنوات الثلاثة السابقة للإصدار، حيث كشفت المراجعة التاريخية لأداء الشركات المتقدمة للوكالة أن نحو (٢٥٪) منها لم



## محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية

يكن أداؤها بالمستوى المطلوب ولم تكن قادرة على بلوغ ذلك المستوى من الأداء؛ الأمر الذي قد يثير الشكوك حول قيام إدارات هذه الشركات بعملية إدارة الأرباح مستفيدة في ذلك من الحرية الممنوحة لها في الاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية البديلة، ولفحص هذه الظاهرة والتحقق من وجودها قام الباحثان باختيار (٤٤٠) شركة تقدمت إلى الوكالة للحصول على موافقات إصدار جديد للأسهم، حيث قسمت هذه العينة إلى مجموعتين: تضم المجموعة الأولى الشركات التي رفضت الوكالة طلباتها ويبلغ عددها (١١٦) شركة، في حين تضم المجموعة الثانية الشركات التي قبلت الوكالة طلباتها وبلغ عددها (٣٢٤) شركة، وقد غطت الدراسة السنوات ١٩٩٦-١٩٩٨م. أما الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة فهي:

١- إن قرارات الموافقة الصادرة عن وكالة تنظيم الأوراق المالية ذات علاقة سلبية مع المؤشرات الدالة على إدارة الأرباح.

٢- لاحقاً لتقديم الطلب للحصول على حق الإصدار يكون أداء الشركات الحاصلة على الموافقة أفضل من أداء الشركات التي لم تحصل على الموافقة.

٣- من ضمن الشركات التي حصلت على حق الإصدار يكون مستوى أداء الشركات التي تقوم بعملية إدارة الأرباح لبلوغ التأهيل المطلوب للإصدار، أضعف من المتوسط السائد في حقل الصناعة، وذلك على عكس الشركات التي لا تقوم بعملية إدارة الأرباح.

وقد جاءت نتائج الاختبار الإحصائي مدعمة لتلك الفرضيات الثلاث؛ مما يعنى أن أهداف المشروع الصيني في توجيه الموارد الاستثمارية على القطاعات ذات الأداء الجيد كان يقابل بعملية إدارة الأرباح، أى أن عملية الأرباح كانت تضعف هذا الهدف (Chen and Yuan, 2004: 645-665).

أما في العالم العربي فلم يجد الباحث أكثر من دراستين تناولتا البحث في العوامل المحددة لاختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وهما دراسة (صالح ٢٠٠٣م: ٤٨٣-٥٣٣)؛ إذ استهدفت هذه الدراسة فحص الفرضيات الأساسية



التي قامت عليها نظرية المحاسبة الإيجابية لتفسير دوافع الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية، وذلك من خلال دراسة تجريبية على عينة من الشركات المساهمة السعودية يبلغ عددها (٤٨) شركة موزعة على ثلاثة قطاعات هي: صناعية وعددها (٢٣) شركة، وخدمية وعددها (١٦) شركة، وأخيراً زراعية وعددها (٩) شركات. وقد تأسست هذه الدراسة على اختبار خمسة فروض هي على النحو التالي:

١- إدارة الشركات ذات الحجم الكبير تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التي ينتج عنها تخفيض الأرباح.

٢- إدارة الشركات التي تحصل على ديون ومساعدات حكومية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التي تؤدي إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

٣- إدارة الشركات ذات المعدل المرتفع من العمالة الأجنبية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التي تؤدي إلى تخفيض الأرباح المحاسبية.

٤- إدارة الشركات التي لديها نظام الحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على الأرباح تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة الأرباح.

٥- إدارة الشركات التي لديها نسب معدلات مرتفعة للمديونية تميل نحو اختيار السياسات المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة الأرباح المحاسبية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية بعض العوامل الاقتصادية مثل معدل العمالة الأجنبية ونسبة المديونية في التأثير في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية بالشركات السعودية تأثيراً يتفق مع الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابي، في حين جاء تأثير العوامل الأخرى متضارباً، حيث كان تأثير عامل الحجم ضعيفاً في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية. كما جاء تأثير عقود الحوافز عكس الاتجاه المتوقع وفقاً للمدخل الإيجابي، وقد أرجع الباحث ذلك إلى عدم الإدراك الكامل من جانب الإدارة لكل من الآثار والأبعاد الاقتصادية لعملية اختيار السياسات المحاسبية، بالإضافة إلى عدم الدقة في قياس بعض العوامل فضلاً عن غياب أو عدم وضوح المعايير التي تنظم بعض الممارسات المحاسبية.

أما الدراسة الثانية فهي دراسة (أبو الخير، ١٩٩٩م: ١ - ٤٠)، وقد استهدفت تقديم تفسيرات نظرية لظاهرة إدارة الأرباح وتحديد الدوافع التي تكمن وراءها، وذلك عن طريق دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة المصرية مؤلفة من (٤٧) شركة موزعة على ثمانية من الأنشطة، وقد غطت الدراسة الفترة الممتدة من ١٩٨٧م لغاية ١٩٩٦م وقد اختبرت الدراسة أربعة فروض أساسية هي:

١- مع بقاء العوامل الأخرى كما هي، فإن الإدارة تمارس استحقاقاً اختيارياً بتخفيض أو زيادة المخصصات إذا انخفضت أو ارتفعت أرباح الفترة المالية قبل معالجة المخصصات عن أرباح الفترة السابقة.

٢- مع بقاء العوامل الأخرى كما هي فإن الإدارة الجديدة للشركة تمارس استحقاقاً اختيارياً بتخفيض المخصصات المحاسبية لزيادة الربح في أول سنة مالية تعد مسؤولة عنها مسؤولية كاملة.

٣- مع بقاء العوامل الأخرى كما هي، فإن الإدارة تمارس استحقاقاً اختيارياً بتخفيض المخصصات لزيادة الربح في السنة المالية التي تسبق عملية طرح جزء من الأسهم للاكتتاب العام في إطار سياسة الخصخصة.

وقد جاءت نتائج الاختبار الإحصائي مدعومة للفرضيات الثلاث، إذ تبين أن الإدارة تحاول دائماً تخفيض النقص الذي يطرأ على الأرباح بتحويل جزء من رصيد المخصصات إلى الأرباح بطريقة أو بأخرى، كما تحاول الإدارة أيضاً أن تحد من أي زيادات كبيرة في الأرباح، وذلك بتحويل جزء منها إلى المخصصات لاستخدامها في تعويض أي نقص في الأرباح مستقبلاً، وهو ما يعرف باختزان الربح، وتعد هذه العملية متصلة سنوياً ما لم تكن هناك دوافع موقفية أخرى تدفع الإدارة إلى زيادة الربح من سنة مالية بعينها إلى أخرى. كما أثبتت النتائج أن طرح جزء من الأسهم للاكتتاب يدفع الإدارة إلى أن تمارس استحقاقاً اختيارياً بتخفيض المخصصات لإحداث زيادة في الأرباح.

## منهجية الدراسة: أولاً - مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة التحليلية للأدب المحاسبي في مجال استخدام النظرية الإيجابية لدراسة البواعث الاقتصادية لعملية اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، وقد اعتمدت على التكاليف التعاقدية والتكاليف السياسية بوصفها أهم العوامل الاقتصادية التي تؤثر في اختيار الإدارة للسياسات والطرق المحاسبية - يتضح صحة معظم فرضيات هذه النظرية خاصة في الدول التي وصلت إلى درجة عالية من التقدم والتطور في مهنة المحاسبة، سواء على المستوى الأكاديمي أو على مستوى الممارسة المهنية. إلا أن ذلك الأدب المحاسبي الزاخر تجاهل عنصرًا مهمًا لتفسير عملية الاختيار الإداري للسياسات المحاسبية بالنسبة للدول التي مازالت مهنة المحاسبة فيها في دور التكوين والنمو، يتمثل في العوامل البيئية التي تميز فكر وسلوك واتجاهات وثقافات مجتمع معين عن مجتمع آخر، وبالتالي فإنه ليس بالضرورة الحتمية أن يصح شرح وتفسير الظاهرة في مجتمع معين ثم إنزال هذا الشرح أو التفسير على الظاهرة نفسها في كل المجتمعات، وعليه فإن البواعث الاقتصادية الكامنة وراء عملية اختيار السياسات المحاسبية من قبل إدارات الشركات المساهمة العامة الأردنية، ليست بالضرورة هي نفسها الموجودة في الدول المتقدمة أو حتى النامية منها؛ لذا رأى الباحث أن يمحور مشكلة دراسته في السؤالين التاليين:

- ١- هل تصح فرضيات نظرية المحاسبة الإيجابية في شرح وتفسير الدوافع الاقتصادية لعملية اختيار الطرق والسياسات المحاسبية في شركات المساهمة العامة الأردنية؟
- ٢- هل تختلف تلك الدوافع بين الشركات باختلاف نسبة تركيز الأسهم في مجلس إدارة الشركة؟

## ثانياً - عينة الدراسة:

لبحث مشكلة الدراسة يتطلب الأمر تحديد عينة الاختبار، وهنا لا بد بداية



## محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية

من تشخيص وجود ظاهرة الاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، ولهذا الغرض قام الباحث بتتبع الإيضاحات المرفقة بالتقارير المالية السنوية للشركات لعامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤م، وتمكن من طريق الفحص المتمعن لهذه الإيضاحات من رصد التزايد الملفت للانتباه لحالة قيام إدارات الشركات بتغيير الطرق والسياسات المحاسبية المستخدمة من قبلها في إعداد المعلومات المحاسبية، خاصة في طرق احتساب الإهلاك وطرق تسعير المخزون، إذ بلغت نسبة الشركات التي قامت بذلك الإجراء في سنة ٢٠٠٤م نحو (٥٤,٧%) من مجموع الشركات المسجلة في بورصة عمان، أي بزيادة نحو (٣٢,١%) عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٣م، الأمر الذي قد يدل على تحول عملية التغيير في الطرق والسياسات المحاسبية من حالات محدودة إلى ظاهرة يمكن أن يكون لها عواقب غير محمودة على مستقبل كفاءة السوق المالي في الأردن، وخاصة إذا كان الهدف من وراء تلك العملية إدارة أرباح هذه الشركات، ذلك لما يترتب على هذه العملية من مخاطر، لذا يرى الباحث من الضروري التحقق من الغاية التي ترجوها إدارات الشركات من عملية تغيير الطرق والسياسات المحاسبية قبل الولوج في دراسة البواعث الاقتصادية لعملية اختيار الطرق والسياسات المحاسبية، وذلك لتحديد عينة الاختبار بشكل دقيق وعلمي، ولهذا الغرض قام الباحث بتحديد طريقتين محاسبيتين شاع تغييرهما في سنة ٢٠٠٤م بين الشركات، ثم بوب الشركات التي قامت بتغييرهما حسب كل طريقة، ثم اختبر أثر التغيير في صافي الأرباح لتعيين الشركات التي مارست إدارة الأرباح عن طريق تغيير في الطرق والسياسات المحاسبية وتمييزها عن الشركات التي لم تستهدف من التغيير التأثير في الأرباح، وذلك باستخدام مقياس (Herrmann and Inoue, 1996). ويوضح الجدول رقم (١) نتائج هذا الاختبار التي تظهر بجلاء قيام معظم الشركات بتغيير طرق حساب الإهلاك وطرق تسعير المخزون بهدف إدارة الأرباح، وعليه فإن عينة الدراسة تتكون من الشركات التي تدير أرباحها فقط.

ويلاحظ من التوزيع النوعي للعينة أن النسبة الكبرى من الشركات التي قامت



بعملية إدارة الأرباح تنتمي إلى القطاع الصناعي حيث بلغت نسبتها نحو (٥٤٪) من مجموع الشركات الممهدة للدخل، وإن نسبة (٥٢,٥٪) من شركات هذا القطاع قد غيرت طريقة تسعير المخزون، في حين استخدمت النسبة الباقية من شركات هذا القطاع سياسة احتساب الإهلاك في إدارتها لأرباح شركاتها. ويلاحظ من الجدول رقم (١) أن الشركات التي تنتمي إلى قطاع الخدمات والقطاع المالي المتمثل في شركات التأمين والبنوك قد لجأت إلى استخدام أسلوب التغيير في طريقة احتساب الإهلاك حصراً في إدارتها للأرباح.

### جدول رقم (١)

#### نتائج اختبار إدارة الأرباح في الشركات الأردنية لعام ٢٠٠٤م

الشركات التي لا تدير أرباحها			الشركات التي تدير أرباحها			نوع السياسة المحاسبية التي جرى عليها التغيير
صناعي	خدمي	تأمين	صناعي	خدمي	تأمين	
١٩	١٩	١٥	٧	١٠	٨	التغيير في طرق احتساب الإهلاك
٢١	-	-	٦	-	-	التغيير في طرق تسعير المخزون

### ثالثاً - فرضيات الدراسة:

في ضوء سؤالٍ مشكلة الدراسة، من جهة، والعرض التحليلي الآتي لفرضيات النظرية الإيجابية للمحاسبة في مجال تفسير دوافع الإدارة في اختيار السياسة المحاسبية من جهة ثانية، يضع الباحث فرضيات دراسته على النحو التالي:

#### أ- الفرضيات المتعلقة بالبواعث الاقتصادية لعملية اختيار السياسة المحاسبية:

تتفق الأدبيات على أن البناء الفكري لنظرية المحاسبة الإيجابية يقوم على ثلاث فرضيات هي: فرضية الحوافز والمكافآت الإدارية، وفرضية شروط عقود المديونية، وفرضية التكاليف السياسية، وفيما يلي عرض لهذه الفرضيات، وذلك لاعتماد الباحث عليها في صياغة فرضيات دراسته:

## ١- فرضية خطط الحوافز والمكافآت الإدارية:

تنشأ خطط الحوافز والمكافآت الإدارية أساساً لتقليل حدة التعارض في المصالح بين الإدارة والمساهمين الناتج عن سعى كل منهم إلى تعظيم دالة منفعته الشخصية. وبذلك فإن خطط الحوافز والمكافآت تجمع بين مصلحة الإدارة ومصلحة المالكين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين قيمة الشركة في السوق المالي عن طريق تحسين أسعار أسهمها. ونظراً لكون هذه الخطط، تبنى عادة على رقم صافي الربح للشركة، فإن الإدارة تسعى دائماً إلى تحسين هذا الربح ليعكس الصورة الجيدة لأداء إدارة الشركة، ويتم ذلك من خلال اختيار الطرق والسياسات المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح. ولقد أشارت دراسة Watts and Zimmerman, (1978) إلى سلوك الإدارة في هذا المجال بفرضية الحوافز الإدارية التي تفيد أن مديري الشركات التي تتحدد مكافآتهم في ضوء معيار صافي الربح، يلجؤون في الغالب إلى استخدام طرق وسياسات محاسبية تؤدي إلى نقل الأرباح التي تخص فترات مالية لاحقة إلى الفترة المالية الحالية.

وقد حظيت هذه الفرضية بقدر كبير من اهتمام الدراسات الميدانية التي حاولت التحقق من صحتها، فعلى سبيل المثال بينت دراسة (Zwijewski and Hagerman, 1981: 129-149) التي استهدفت التنبؤ بالاختيار الإداري للسياسات المحاسبية عن طريق دراسة الإستراتيجية التي تستخدمها الإدارة العليا في اختيار طريقة تسعير المخزون واحتساب إهلاك الموجودات الثابتة، بينت هذه الدراسة أن اتجاه الإدارة يكون نحو البدائل التي تؤدي إلى تعظيم الأرباح عندما ترتبط خطط حوافزها برقم صافي الربح. كما أوضحت دراسة Healy وزملائه دور الإدارة في تعظيم منفعتها المتمثلة في الحوافز والمكافآت التي تحصل عليها أو المحافظة عليها دون تخفيض، والتي تعتمد على رقم صافي الربح، من خلال التغيير في استخدام طريقتين هما: التحول من طريقة "القسط المتناقص" إلى طريقة "القسط الثابت" في احتساب الإهلاك، والتحول من طريقة «الوارد أولاً صادر أخيراً» إلى طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً» في تسعير المخزون، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية (Healy et. al., 1987: 7-34):

- وجود تغييرات في الجزء الثابت والمتغير من خطط الحوافز، وذلك بعد تغير الطريقة المحاسبية؛ مما يعنى محاولة الإدارة تجنب تأثير تغير الطريقة المحاسبية في تخفيض ما تحصل عليه من حوافز ومكافآت، وذلك عن طريق تعديل الجزء الثابت أو المتغير في تلك الخطط.

- الثبات في خطط احتساب الحوافز والمكافآت المرتبطة برقم صافى الربح في حالة ثبات الطريقة المحاسبية.

أما دراسة (Fudenberg and Tirale, 1995: 75-93) فقد نظرت إلى الحوافز الإدارية من ناحية المكاسب المعنوية وليس المادية للإدارة، حيث اعتبرت الاستقرار الوظيفي للإدارة وضمان استمرار المديرين في وظائفهم بالشركة من الدوافع الأساسية وراء اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح، حيث وجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية قوية بين طول مدة بقاء المديرين في وظائفهم وتغيير الطرق المحاسبية.

وتأسيساً على ما تقدم صاغ الباحث فرضية دراسته الخاصة بباعث الحوافز الإدارية على النحو التالي:

«إن إدارة الشركات التي لديها نظام لحوافز ومكافآت إدارية يعتمد على صافى الأرباح تميل إلى اختيار طريقة تسعير المخزون أو احتساب إهلاك الموجودات الثابتة، التي تؤدي إلى زيادة الأرباح».

## ٢- فرضية التكاليف السياسية:

يقصد بالتكاليف السياسية تلك التي تتحملها الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة صدور قرارات سياسية، أو ما تقوم به الدولة من إجراءات تنظيمية أو ما تسنه من تشريعات من شأنها أن تؤثر في قيمة الشركة، أو تحول الثروة من الشركة إلى الدولة أو بين الأطراف ذوى المصالح في الشركة، أو تزيد من سيطرة الدولة على الموارد المتاحة للمجتمع. ويمكن تصنيف تأثير التكاليف السياسية إلى تأثير مباشر من خلال تنظيم محتويات التقرير المالى، وتأثير غير



مباشر ينتج من استخدام المؤسسات الحكومية لما يتضمنه التقرير المالي من معلومات تكون أساساً لفرض إجراءات تنظيمية معينة تحمل الشركة تكاليف إضافية مثل تلك التي تنشأ عن مطالب نقابات العمال وزيادة نسبة الضرائب أو فرض ضرائب جديدة (Parfet, 2000: 481-488)؛ لذا توصف هذه التكاليف بأنها واحدة من البواعث الاقتصادية المؤثرة في تفضيل الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية المؤدية إلى تخفيض الأرباح (Watts and Zimmerman, 1978).

ولقد أوضحت الدراسة السابقة أنه كلما زادت درجة حساسية الشركة سياسياً لجأت إلى تبني السياسات المحاسبية التي تظهر مستويات منخفضة من الأرباح، وذلك لتجنب تعرضها للتدخل الحكومي وفرض ضرائب أعلى على أنشطتها. ولصعوبة القياس المباشر للتكاليف السياسية؛ استخدم الباحثون مقاييس تقريبية للتعبير عن هذه التكاليف، وأكثر هذه المقاييس استخداماً هي مقياس حجم الشركة حيث افترضت الدراسات الميدانية وجود ارتباط بين حجم الشركة وتعرضها للتدخلات الحكومية، فكلما كان حجم الشركة كبيراً، زاد احتمال التدخلات السياسية خلال فترات ارتفاع الأرباح، ومن ثم فإنه كلما زاد حجم الشركة زادت درجة حساسيتها السياسية، وزاد احتمال اختيارها للسياسات المحاسبية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأرباح. ولقد أكدت نتائج الكثير من الدراسات أهمية التكاليف السياسية في تحديد سلوك الإدارة في الاختيار من بين البدائل المحاسبية، فعلى سبيل المثال بينت دراسة (Morse and Richardson, 1985: 106-127) أن حجم الشركة له علاقة باستخدام طريقة «الوارد أخيراً صادر أولاً»، عندما أظهرت الاختبارات التي تمت في هذه الدراسة أن الشركات كبيرة الحجم تحاول الحصول على منافع ضريبية كبيرة، ومن ثم فإنها تتجه إلى تغيير طريقة تسعير مخزونها من طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً» إلى طريقة «الوارد أخيراً صادر أولاً» في الفترات التي تحقق فيها الشركة أرباحاً عالية، كما بينت أن الشركات الصغيرة الحجم تسعى دائماً إلى عدم استخدام طريقة «الوارد أخيراً صادر أولاً»؛ لأن المنافع الضريبية التي يمكن أن تحققها لا تكفي لتغطية التكاليف الناتجة عن التحول إلى تلك الطريقة، وقد أيدت دراسة



(Lindahi, 1989: 201-225) ما توصلت إليه دراسة Morse and Richardson حينما أظهرت نتائجها وجود علاقة بين حجم الشركة واختيار طريقة تسعير المخزون، إذ تبين من نتائج هذه الدراسة أن الشركات ذات الحجم الكبير تكون أكثر رغبة في اختيار طريقة «الوارد أخيراً صادر أولاً». أما دراسة (Herrman and Inoue, 1996: 161-178) فقد وجدت علاقة ارتباط قوية بين حجم الشركة ورغبتها في استخدام طريقة احتساب الإهلاك، حيث أظهرت نتائج الاختبار الإحصائي أن الشركات الكبيرة الحجم تفضل دائماً اختيار طريقة الإهلاك التي تؤدي إلى تخفيض أرباحها المحاسبية، وهو على عكس الشركات الصغيرة الحجم، وذلك لتحقيق مكاسب ضريبية وتجنب الضغوطات السياسية.

وتأسيساً على ما تقدم صاغ الباحث فرضية دراسته الخاصة بباعث التكاليف السياسية على النحو التالي:

«تميل إدارة الشركات الكبيرة الحجم إلى اختيار طريقة تسعير المخزون أو احتساب إهلاك الموجودات الثابتة التي تؤدي إلى خفض الأرباح، وذلك بهدف خفض التكاليف السياسية».

### ٣- عقود المديونية:

يلجأ المقرضون في معظم الحالات إلى إبرام عقود بينهم وبين إدارة الشركة يتم بمقتضاها وضع قيود تحد من حرية الإدارة في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار التي تقلل من قدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها، مثل الحد من إصدار ديون جديدة أو تحديد حد أقصى لتوزيعات الأرباح أو تحديد حد أقصى للسيولة والمديونية (Van Praag, 2001: 16) لذا من المحتمل أن تميل الإدارة إلى تفضيل الطرق والسياسات التي تساعد على التخفيض من حدة الشروط المقيدة لحريتها، وفي الوقت نفسه تجنبها الوقوع في المساءلة الناتجة عن تجاوز شروط العقد. ولقد أشارت دراسة (Watts and Zimmerman, 1978) إلى هذا السلوك الإداري بفرضية شروط منح الائتمان التي تفيد أن مديري الشركات التي تتصف نسبة المديونية فيها بالارتفاع يميلون إلى اختيار الطرق والسياسات

المحاسبية التي تتقل الأرباح من الفترات اللاحقة إلى الفترة الحالية، وذلك لخلق انطباع جيد لدى المقرضين عن القدرة الإيفائية للشركة وتجنب ارتفاع كلفة رأس المال المقترض.

وقد حاولت عدة دراسات فحص أثر قيود عقود المديونية في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية، فعلى سبيل المثال بحثت دراسة (Dhliwai et. al., 1982: 41-52) في أثر هيكل الملكية في اختيار طريقة إهلاك الموجودات الثابتة، وخلصت إلى نتيجة مفادها أنه كلما زادت قيود عقود المديونية، زادت دوافع الإدارة نحو اختيار طريقة الإهلاك التي تؤدي إلى زيادة الأرباح، وذلك لتجنب تجاوز قيود المديونية. كما أظهرت دراسة (Warfield et. al., 1995: 61-91) علاقة ارتباط موجبة بين نسبة المديونية وسلوك الإدارة نحو تغيير طريقة احتساب الإهلاك، حيث وجدت أن الشركات المرتبطة بعقود مديونية ذات شروط مقيدة إلى حد كبير لحرية الإدارة، يكون المديرون فيها ميالين إلى تغيير طريقة الإهلاك، وذلك باختيار الطريقة التي تؤدي إلى زيادة الأرباح، ويصفون هذا الاختيار بأنه الوسيلة الفاعلة لتجنب ارتفاع كلفة رأس المال. أما Hunt فقد بين في دراسته ذات العنوان «محددات قرارات تسعير المخزون في الشركات» أن نسبة المديونية في الشركات التي لم تغير طريقة تسعير مخزونها إلى طريقة «الوارد أخيراً صادر أولاً»، تكون قريبة من انتهاك القيود المحددة لعقد الدين بصورة أكبر من الشركات التي تحولت إلى طريقة «الوارد أخيراً صادر أولاً»، مما يعنى ذلك وجود أثر لقيود عقود المديونية في الاختيار الإداري للسياسات المحاسبية (Hunt, 1985: 448-542).

وتأسيساً على ما تقدم صاغ الباحث فرضية دراسته المتعلقة بقيود المديونية على النحو التالي:

«إن الشركات التي ترتفع فيها نسبة المديونية يكون المديرون فيها ميالين إلى اختيار طريقة تسعير المخزون أو احتساب إهلاك الموجودات الثابتة التي تؤدي إلى زيادة الأرباح».

ب- الفرضية الخاصة بمحدد نسبة تركيز الأسهم في مجلس الإدارة،

لقد بات واضحاً أهمية الدور الذي تلعبه البواعث الاقتصادية السالفة الذكر في عملية اختيار السياسات المحاسبية، غير أن هذه الأهمية تتأثر ببعض المحددات التي قد يؤدي عدم مراعاتها، عند اختيار السياسات المحاسبية، غير أن هذه الأهمية تتأثر ببعض المحددات التي قد يؤدي عدم مراعاتها، عند اختيار السياسات المحاسبية، إلى نتائج غير مرغوب فيها، ومن ثم تحويل عملية إدارة الربح من وسيلة إيجابية إلى أداة سلبية، ومن هذه المحددات نسبة تركيز الأسهم في مجلس إدارة الشركة حيث دلت الدراسات السابقة على أن مديري الشركات التي لديها نظام حوافز ومكافآت إدارية المرتبط برقم صافي الأرباح، وفي الوقت نفسه يملكون جزءاً من رأس مال الشركة يواجهون في الغالب موقفاً حرجاً فيما يخص تقرير مستوى الربح المرغوب في الإفصاح عنه في التقرير المالي، وذلك لتعارض أبعاد مصالحهم الشخصية، فالمستوى العالي من الأرباح لا شك يضمن لهم مستوى عالياً من الحوافز والمكافآت الإدارية، لكنه في المقابل سيزيد من الأعباء الضريبية والتكاليف السياسية للشركة عموماً، الأمر الذي قد يخفض من حصة السهم من توزيعات الأرباح، ومن ثم قيمة السهم في السوق المالي، وهو ما لا يرغب فيه المالكون، لذا يجب عليها عند اختيار السياسات المحاسبية أن توازن بين هذه العوائد (Carlson and Bathala, 1997: 179-196). وقد دلت الدراسات على أن المديرين في الشركات التي تنتشر فيها قاعدة الملكية بشكل واسع يكونون في وضع أفضل لتبني السياسات التي يرونها مناسبة لخدمة تركيز الأسهم في الإدارة على اختيارها لطريقة تسعير المخزون، حيث بينت أنه في حالة انخفاض نسبة تركيز الأسهم في مجلس الإدارة فإن المنافع الناتجة عن الإفصاح عن المستويات العالية للأرباح تفوق التكاليف السياسية الناشئة عن تلك الأرباح، وكذلك المدفوعات الضريبية، وهذا يعني أن الإدارة في مثل هذه الحالة ستلجأ إلى اعتماد طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً»، أما عندما تكون نسبة التركيز للأسهم عالية فإن الأثر السلبي للتكاليف السياسية والأعباء الضريبية على الأرباح ومن ثم أسعار الأسهم في السوق المالي، سوف يمنع الإدارة من اختيار طريقة «الوارد أولاً صادر أولاً» (Neihaus, 1989: 269-281).



وتأسيساً على ما تقدم صاغ الباحث الفرضية التالية:

«كلما زادت نسبة تركيز الأسهم في مجلس إدارة الشركة، تلاشى تأثير خطط حوافز الإدارة والتكاليف السياسية في قرار الإدارة بشأن اختيار طريقة تسعير المخزون واحتساب إهلاك الموجودات الثابتة، وزاد دور عقود المديونية في هذا المجال.

#### **رابعاً - متغيرات الدراسة:**

تتكون متغيرات الدراسة من نوعين هما: المتغيرات التابعة وتتمثل بالطرق والسياسات المحاسبية التي شاع استخدامها في الشركات المساهمة العامة الأردنية، أما النوع الثاني فهي المتغيرات المستقلة وتتمثل بالبواعث الاقتصادية لعملية التغيير في الطرق والسياسات المحاسبية، وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات:

##### **أ- الطرق والسياسات المحاسبية:**

نظراً لتعدد وتنوع الطرق والسياسات المحاسبية فإن الباحث سيركز اهتمامه على أكثرها شيوعاً في الاستخدام من قبل إدارات الشركات الأردنية في إدارة أرباحها وهما: طرق تسعير المخزون وطرق احتساب الإهلاك وعلى النحو المبين:

##### **١- الطرق البديلة لسياسة تسعير المخزون:**

يعد بند المخزون من الأصول المهمة في الشركات، والمشكلة الأساسية في هذا البند تتمثل في حقيقة أن السلع التي تباع خلال الفترة المالية نادراً ما تتطابق تماماً مع السلع المشتراة أو المصنعة خلال الفترة، ونتيجة لذلك ظهرت أهمية تخصيص كلفة السلع المتاحة للبيع على كل من السلع المستخدمة أو المباعة، وتلك التي لا تزال لدى الشركة حتى نهاية الفترة، ومن ثم فهناك علاقة واضحة بين التكاليف والمخزون يمكن التأثير فيها من خلال الطرق المختلفة لتسعير المخزون، حيث أفرزت الدراسات في هذا الخصوص العديد من الطرق، إلا أنه يمكن تبويبها في مجموعتين أساسيتين هما:



- مجموعة الطرق المستتدة في التسعير على أساس الكلفة فقط، مثل «طريقة المتوسط المرجح» و«طريقة الوارد أولاً صادر أولاً» و«طريقة الوارد أخيراً صادر أولاً».

- مجموعة الطرق المستتدة في التسعير على أساس الكلفة وغيرها، مثل طريقة سعر السوق أو الكلفة أيهما أقل، وطريقة سعر البيع، وطريقة صافي القيمة القابلة للتحقق وكلفة الإحلال.

ويوضح الجدول رقم (٢) الخصائص الأساسية لأهم ثلاثة طرق استخدمت من قبل الشركات عينة الدراسة، وذلك لإدراك مدى المرونة المتاحة للإدارة للاختيار من بين الطرق والسياسات المحاسبية عندما ترغب في إدارة أرباحها.

## ٢- الطرق البديلة لسياسة احتساب الإهلاك:

لا شك أن الأصول المعمرة تقتنى بهدف الحصول على منافعها الاقتصادية في المستقبل من خلال مساهمتها في تحقيق الإيراد، ومن ثم فإن جزءاً من كلفتها يجب أن يحمل على تلك الإيرادات خلال الفترة التي تحققت فيها، وذلك بما يحقق متطلبات الكلفة التاريخية وقياس الدخل. ويوجد في الأدب المحاسبي العديد من الطرق التي يمكن اتباعها لاحتساب الإهلاك، يوفر كل منها نموذجاً مختلفاً من التخصيص، ومن ثم آثاراً مختلفة على القوائم المالية، الأمر الذي يتيح للإدارة فرصة الاختيار من بين هذه النماذج وفقاً لدالة تفضيلاتها، خاصة أن المعايير المحاسبية الدولية لم تشر أو تلزم إدارة الشركات بضرورة اتباع طريقة معينة للاحتساب شريطة الثبات عليها من فترة لأخرى والإفصاح عن أى تغيير وأسبابه، ويوضح الجدول رقم (٣) الآثار المترتبة على كل طريقة من طرق احتساب الإهلاك.

## محددات السلوك الإداري في اختيار السياسات المحاسبية

### جدول رقم (٢) خصائص طرق تقييم المخزون وأثرها في القوائم المالية

طرق التقييم	الخصائص				أثر التغير في الأسعار على القوائم المالية			
	المفهوم والسمات الأساسية	الأثر في قائمة الدخل	الأثر في قائمة المركز المالي	شروط خاصة	حالة ارتفاع الأسعار		حالة انخفاض الأسعار	
					الأثر في المركز المالي	صافي الدخل	الأثر في المركز المالي	صافي الدخل
١- طريقة المتوسط المرجح.	- يتم تقدير المخزون على أساس المتوسط المرجح للوحدة على مدى الفترة، بما يبنى أثر تقلبات الأسعار. - تنتقد أساساً في أن تكلفة الوحدة المستخدمة في تحديد تكلفة المبيعات لا تحقق مفهوم المقابلة.	١- لا تعكس مقابلة التكاليف الجارية بالإيرادات الجارية. ٢- تعتبر محايدة بالنسبة لتحديد الدخل حيث إن مجمل الربح الناتج عنها يقع في المدى بين الطريقتين التاليتين الجارية.	يظهر المخزون بقيمة متوسطة لا تعكس قيمة المركز المالي بمقاييس التكلفة التاريخية أو الجارية.	يفضل اتباعها حالة تذبذب الأسعار هبوطاً وصعوداً.	تعد محايدة بالنسبة للمخزون وتكلفة البضاعة المباعة وتكون القيم في المدى بين القيمتين الناتجتين من طريقة الوارد أولاً صادر أولاً، وطريقة الوارد أخيراً صادر أولاً.			
٢- طريقة الوارد أولاً صادر أولاً.	- تعتبر تقريباً لطريقة التسمين المعنى وواسعة الانتشار لبساطتها. - رقابة الإدارة محدودة على اختيار الوحدات، صعوبة فصل المكاسب والخسائر التي تنتج عن تغييرات الأسعار عن الدخل الناتج من قرارات الإدارة في نظام العمليات العادية.	١- لا تعكس مقابلة التكاليف الجارية بالإيرادات الجارية. ٢- الربح الناتج لا يعبر عن حقيقة الأرباح سواء عند ارتفاع أو انخفاض الأسعار.	يظهر المخزون آخر المدة بتكلفة أحدث التكاليف ويفترض أنها تقريب لتكلفة الإحلال.	يفترض أن تباع السلع على أساس الوارد أولاً صادر أولاً.	أعلى صافي دخل مخزون	أعلى قيمة مخزون	صافي دخل منخفض	أدنى قيمة مخزون
٣- طريقة الوارد أخيراً صادر أولاً.	- تبرز فكرة أن المخزون الأساسي يشبه أصلاً ثابتاً يجب المحافظة عليه باستمرار ولكنه يبوب أصلاً متداولاً. - يفضل اتباعها لأغراض ضريبية الدخل.	١- تسهيل مقابلة التكاليف الجارية مع الإيرادات الجارية بشكل جزئي، حيث تم تحديد تكلفة المبيعات بقيمة أحدث المشتريات. ٢- تسمح بانسياب الدخل على مدار الدورة التجارية حالة تقلبات الأسعار.	يظهر المخزون بأسعار فترات ماضية لا تعبر عن الظروف الحالية.	تكون صحيحة إذا لم تتم تصفية المخزون الأساسي، تكون مفيدة إذا كانت مكاسب وخسائر الحيازة ملائمة.	أدنى صافي دخل بشروط عدم تصفية مخزن أول المدة.	يقيم المخزون بالأسعار الأقل.	صافي دخل مرتفع.	أعلى قيمة مخزون.

جدول رقم (٣)  
أثر طرق الإهلاك في القوائم المالية

الخصائص الطرق	المفهوم	الأثر في قائمة الدخل	الأثر في الميزانية
١- القسط الثابت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعتبر الاستهلاك دالة في الزمن وليس في الاستخدام.</li> <li>- يعتبر التقادم على مدار الزمن عاملاً محدداً لتناقص خدمات الأصل.</li> <li>- ثبات مصروفات الصيانة وكفاءة التشغيل.</li> <li>- إهمال عامل الفائدة، أو افتراض أن تكلفة رأس المال تساوى صفرًا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن إهمال عامل الفائدة يؤدي إلى أن صافي الدخل يظهر معدلاً متزايداً للمائد على مجموع رأس المال المستثمر، ولكنه يتراجع في نهاية عمر الأصل وإحلاله بنفس التكلفة.</li> <li>- تتحمل قائمة الدخل مبالغ متساوية من تكلفة الأصل لكل فترة مالية.</li> </ul>	<p>صافي القيمة الدفترية = ↓ القيمة الأصلية - الإهلاك المتراكم</p> <p>تتخفض القيمة بشكل ثابت من فترة لأخرى ما لم تحدث إضافات أو تخلص من بعض الأصول.</p>
٢- طرق العبء المتغير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعتبر الاستهلاك دالة في الاستخدام وليس الزمن.</li> <li>- يفضل اتباعها إذا كان التقادم لا يمثل عاملاً مهماً في تحديد العمر الإنتاجي للأصل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتحمل قائمة الدخل عبء استهلاك متغير من سنة لأخرى بحسب طريقة الحساب، إما بناء على وحدات الإنتاج أو على أساس الإيرادات.</li> </ul>	<p>صافي القيمة الدفترية = ↓ القيمة الأصلية - الإهلاك المتراكم</p> <p>تتخفض القيمة من فترة لأخرى بشكل متغير.</p>
٣- طريقة العبء المتزايد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يفضل اتباعها إذا كانت الإيرادات وكفاءة التشغيل ثابتة أو متزايدة على مدار حياة الأصل.</li> <li>- أن تكون مصروفات الإصلاح والصيانة ثابتة أو متناقصة على مدار حياة الأصل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتزايد أعباء الاستهلاك من فترة لأخرى. إذا تحققت الشروط الخاصة بها فإن التدفق النقدي أو صافي المساهمة في إيرادات كل فترة ستتسم بالثبات.</li> </ul>	<p>تعبّر قيمة الأصل في كل فترة مالية عن القيمة المخصومة للمساهمة الباقية (الخاصة بالسنوات التالية).</p>
٤- طرق العبء المتناقص	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يفضل اتباعها إذا ما:</li> <li>- تزايدت أعباء الإصلاح.</li> <li>- تناقصت كفاءة التشغيل والإيرادات.</li> <li>- زيادة عدم التأكد في إيرادات السنوات الأخيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتحمل السنوات الأولى من استخدام الأصل عبء استهلاك أكبر من السنوات الأخيرة مما يظهر أرقاماً ربحية أقل في السنوات الأولى.</li> </ul>	<p>تتناقص قيمة الأصل بدرجة كبيرة في السنوات الأولى وبدرجة أقل في السنوات الأخيرة.</p>

## محددات السلوك الإدارى فى اختيار السياسات المحاسبية

وبناء على الأساس النظرى لسياستى تسعير المخزون واحتساب الإهلاك، وفى ضوء معطيات التقارير المالية لسنة ٢٠٠٤م للشركات عينة الدراسة، بوب الباحث شركات عينة الدراسة إلى مجموعتين بحسب أثر تغيير السياسة المحاسبية فى صافى أرباح سنة ٢٠٠٤م، تمثل المجموعة الأولى الشركات التى غيرت طريقة تسعير المخزون أو طريقة احتساب إهلاك الموجودات الثابتة بهدف زيادة صافى أرباحها، أما المجموعة الثانية فهى الشركات التى غيرت الطريقة المحاسبية الخاصة بتسعير المخزون أو احتساب الإهلاك بهدف خفض أرباحها. وبين الجدول رقم (٤) عدد هذه الشركات فى كل مجموعة.

ولغرض تكميم المعلومات المتعلقة بهذين المتغيرين التابعين، فقد أعطى الباحث قيمة (١) للشركة التى غيرت سياستها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح، والقيمة (١-) للشركة التى غيرت سياستها المحاسبية بهدف خفض الأرباح.

### جدول رقم (٤)

توزيع الشركات عينة الدراسة حسب أثر تغيير السياسة المحاسبية على الأرباح

السياسة المحاسبية	العينة	سياسة تؤدى إلى زيادة الأرباح		سياسة تؤدى إلى خفض الأرباح	
		العدد	%	العدد	%
تغيير طريقة احتساب الإهلاك.	٤٩	١٨	٣٦,٧	٣١	٦٣,٣
تغيير طريقة تسعير المخزون.	٢٥	١١	٤٤	١٤	٥٦

### ب- المتغيرات المستقلة:

١- حوافز ومكافآت الإدارة: للتعبير عن هذا المتغير كمياً قام الباحث بتصنيف الشركات عينة الدراسة إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى الشركات التى لا يوجد فيها نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافى الأرباح، وقد أعطى قيمة (صفر) لكل شركة من شركات هذه المجموعة التى بلغ عددها (٢٧) شركة. أما المجموعة الثانية فهى الشركات التى يوجد فيها نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافى الأرباح. وقد عبر



الباحث عن هذا المتغير في هذه الشركات بنسبة مئوية قام باستخراجها عن طريق قسمة رقم الحوافز والمكافآت التي تقاضاها أعضاء مجلس الإدارة في سنة ٢٠٠٤م على رقم صافى الأرباح في السنة نفسها، وبلغ متوسط هذه النسبة نحو (٠,٦٩، ٨٪).

٢- التكاليف السياسية: نظراً لصعوبة قياس التكاليف السياسية بصورة مباشرة، فقد اتفق الباحثون على اعتبار حجم الشركة مقياساً تقريبياً للتكاليف السياسية، لذلك استخدم الباحث مجموع موجودات الشركة للتعبير عن حجمها. ولغرض تنسيق بيانات هذا المتغير مع بيانات المتغيرات الأخرى بهدف عدم تشويه النتائج؛ قام الباحث بإعطاء أرقام للشركات تعبر عن ترتيب حجم الشركة بين شركات كل مجموعة، ففي مجموعة الشركات التي غيرت سياستها المحاسبية الخاصة بالإهلاك بهدف زيادة الأرباح، أعطى الباحث رقم (١٨) الذى يمثل مجموع هذه الشركات كما هو مبين فى الجدول رقم (٤)، لأكبر شركة فى هذه المجموعة، والرقم (١) لأصغر شركة. أما فى المجموعة الثانية فقد أخذت أكبر شركة رقم (٣١)، فى حين أخذت أصغر شركة الرقم (١)، وهكذا بالنسبة للشركات التى غيرت سياسة تسعير المخزون.

٣- عقود المديونية: للتعبير عن هذا المتغير يستخدم الباحث نسبة المديونية التى تقاس بقسمة مجموع الالتزامات على مجموع الموجودات.

#### ج- متغير نسبة تركيز الأسهم:

قاس الباحث هذا المتغير بقسمة مجموع حصص أعضاء مجلس إدارة الشركة فى رأس مال الشركة على مجموع رأس مال الشركة، ثم قام بعد ذلك بتبويب الشركات إلى مجموعتين باستخدام الوسيط لنسبة تركيز الأسهم، حيث وصفت الشركات التى تكون فيها نسبة التركيز أعلى من قيمة الوسيط بأنها شركات ذات نسبة تركيز عالية، أما الشركات التى تكون فيها نسبة تركيز الأسهم أقل من قيمة الوسيط فقد وصفت بأنها شركات ذات نسبة تركيز منخفضة، والجدول رقم (٥) يبين توزيع الشركات عينة الدراسة حسب نسبة تركيز الأسهم.

جدول رقم (٥)

توزيع الشركات عينة الدراسة حسب نسبة تركيز الأسهم

عدد الشركات ذات التركيز المنخفض	عدد الشركات ذات التركيز العالي	نوع السياسة المحاسبية	أثر التغيير في السياسة المحاسبية في صافي الأرباح
٧	١١	سياسة احتساب الإهلاك	سياسة تؤدي إلى زيادة الأرباح
٢	٩	سياسة تسعير المخزون	
٢٢	٨	سياسة احتساب الإهلاك	سياسة تؤدي إلى خفض الأرباح
١٠	٤	سياسة تسعير المخزون	
٤٢	٣٢	المجموع	

خامساً - تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار الفرضيات:

قبل تقرير الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، ينبغي اختبار ما إذا كان توزيع المجتمع الأصلي الذي سحبت منه العينة طبيعياً، ولهذا الغرض يستخدم الباحث *Lillefors test for normality* الذي يعتمد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمفردة مجموع الموجودات لعينة الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية التالية:

$H_0$ : أن بيانات عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع الأصلي ذات توزيع طبيعي عند مستوى معنوية (٥%).

وقد تم إجراء الاختبار على أساس النموذج التالي:

$$T = \sup (x) | F^* (x) - S (x) |$$

حيث إن:

$\sup$  = أكبر فرق أو مسافة عمودية بين  $F^* (x)$  و  $S(x)$ .

$F^* (x)$  = دالة التوزيع الطبيعي (المعياري).

$S (x)$  = دالة التوزيع الاختباري للعينة.

ترفض الفرضية إذا كان  $T > W.95$ . ويمكن الحصول على قيمة  $W.95$  من الجداول الإحصائية. وبعد احتساب  $S(x)$  وجد أن أكبر فرق أو مسافة عمودية بين كل من  $F^*(x)$  و  $S(x)$  كان (١٥٦, ٠)، وحيث إن قيمة  $W.95$  الجدولية أكبر من قيمة  $T$  المحسوبة، فإن فرضية العدم تقبل، ومن ثم فإنه ينبغي استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية (المعلمية)، ويعتقد الباحث أن معادلة الانحدار المتعدد تعد من الاختبارات المعلمية المقبولة في مجال قياس الأثر للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، كما أنها تساعد في ترتيب تسلسل أهمية تأثير كل من المتغيرات المستقلة من خلال حساب معامل المرونة للمتغيرات، وعليه فإن نموذج الاختبار سيكون على النحو التالي:

$$Y_{aj} = a_{ij} + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + e_{ij}$$

حيث إن:

$Y_{aj}$  = السياسة المحاسبية التي قد تكون طريقة تسعير المخزون أو حساب الإهلاك.  
 $a_{ij}$  = الحد الثابت.

$x_1$  = الحوافز والمكافآت الإدارية.

$x_2$  = التكاليف السياسية.

$x_3$  = نسبة المديونية.

$e_{ij}$  = الخطأ المعياري.

والجدير بالذكر أن الباحث أخذ في اعتباره علاقة الارتباط المتبادلة بين المتغيرات المستقلة قبل استخدام النموذج في فحص فرضيات الدراسة، وأوجد مصفوفة الارتباط المتعددة المستقلة والمدرجة نتائجها في الجدول رقم (٦) الذي يظهر بوضوح عدم وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات المستقلة الثلاثة، مما يعنى ذلك سلامة استخدام النموذج في الاختبار.

جدول رقم (٦)  
مصفوفة الارتباط المتعددة

المتغيرات	$x_1$	$x_2$	$x_3$
$x_1$	1	0.015	0.103
$x_2$	0.015	1	0.115
$x_3$	0.103	0.115	1

كما ينبغي الإشارة إلى أن الباحث سيستخدم نموذج الاختبار في كل من الشركات التي غيرت سياستها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح أو خفض الأرباح، مما يعني أن الباحث سيختبر فرضيات الدراسة في كل من المجموعتين بشكل منفصل، وذلك من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة عن أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

## نتائج الدراسة:

### أولاً - نتائج اختبار فرضيات النظرية الإيجابية:

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد المدرجة في الجدول رقم (٧) إلى ما يلي:

١- رفض فرضية الحوافز والمكافآت الإدارية لكلتا السياستين في مجموعة الشركات التي غيرت سياستها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح، في الحقيقة إن هذه النتيجة تعد مقبولة منطقياً، خاصة أن نسبة (٦٢، ٥٨٪) من مجموع شركات المجموعة البالغ (٢٩) شركة لا يوجد فيها نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافي الأرباح؛ مما يعني ذلك أن دوافع الإدارة في استخدام آليات إدارة الأرباح بشكل إيجابي لا يرتبط بتحقيق عوائد نقدية أو برغبتها في الاستقرار الوظيفي أو تحقيق الشهرة الإدارية التي تضمن استمرار تدفق العوائد النقدية في المستقبل، وإنما هناك دوافع أخرى. ومما يؤكد ذلك أن معظم إدارات شركات هذه المجموعة، بل معظم شركات عينة الدراسة، هم من كبار المساهمين فيها، الأمر الذي يشير إلى أن الحوافز



والمكافآت، سواء النقدية منها أو المعنوية، لا تشكل مساحة واسعة من دائرة اهتمامها المالى للشركة بقدر اهتمامها بزيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرار فى سوق المنافسة وخلق التدفقات النقدية اللازمة لتوفير الاحتياجات المالية المطلوبة، لما لذلك من أثر إيجابى فى تعظيم قيمة الشركة فى السوق المالى ثم فى ثروة المساهمين، وهذا ما قد يفسر رفض الفرضية فى الشركات التى غيرت سياساتها بهدف خفض الأرباح، وعلى الرغم من أن نسبة (٧٧,٨٪) من مجموع شركات المجموعة تعتمد نظاماً للحوافز والمكافآت الإدارية يقوم على أساس رقم صافى الأرباح، إذا ما تجاهل الباحث السبب المتعلق برغبة الإدارة فى استدعاء أسهم الشركة من التداول وتحويلها إلى شركة مغلقة (أى شركة عائلية، خاصة أن هذا النوع من الشركات أصبحت ظاهرة ملموسة تسود فى بورصة عمان)، على اعتبار أن الدراسات السابقة لم تجد دليلاً على علاقة خفض الأرباح من جانب الإدارة وعملية الاستدعاء (De Angelo, 1986: 400-420) على الرغم من أن الباحث لاحظ ارتفاع حصص أسهم أعضاء مجالس إدارات معظم الشركات عينة الدراسة فى رأس مال شركاتهم خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٥م مقارنة بحصصهم فى سنة ٢٠٠٤م. وعليه يمكن القول إن وجود نظام للحوافز والمكافآت الإدارية يعتمد على رقم صافى الربح من عدمه لا يعد باعثاً اقتصادياً لسلوك الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية.

٢- رفض فرضية التكاليف السياسية بالنسبة لكلتا المجموعتين وللسياستين المحاسبيتين. وهى نتيجة متوقعة من قبل الباحث، وذلك لضعف دور نقابات العمال فى ممارسة الضغوط على إدارات الشركات ومحدودية تدخل الدولة فى فرض تشغيل العمالة الوطنية أو تحديد الأجور، إلى جانب ضعف احتمالات صدور أحكام قضائية بتعويض الغير عن أضرار لحقت بهم على أنها نتيجة مباشرة لمزاولة الشركة لنشاطاتها، فضلاً عن ضعف ممارسات الجهات الحكومية لمكافحة الاحتكار أو التفتيش عن سياسات تسعير المنتجات والخدمات، وبذلك فإن نتيجة هذه الفرضية جاءت بشكل لا يدعم نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Key, 1997: 309 - 437) ودراسة

(304 - 281: Navissi, 1999)، ومؤكدة نتائج دراسة (جهمانى، ٢٠٠١م: ١٣٢) التي أظهرت عدم وجود فروقات جوهرية بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة من حيث وجود سلوك تمهيد الدخل في كل من قطاع الخدمات والصناعة في الأردن.

٣- قبول فرضية عقود المديونية في مجموعة الشركات التي غيرت سياساتها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح. لا شك أن هذه النتيجة تؤكد تفسير الباحث لنتيجة فرضية الحوافز والمكافآت الإدارية، إذ تكشف نتائج هذه الفرضية الدوافع الحقيقية للإدارة في تغيير سياساتها المحاسبية، فالفحص المعمق لنسب المديونية يكشف أن أغلب الشركات التي غيرت سياساتها المحاسبية بهدف زيادة الأرباح، هي من الشركات ذات النسبة المديونية العالية، ومن ثم من المنطلق لجوء إدارات شركات هذه المجموعة إلى الطرق والسياسات المؤدية إلى زيادة أرباحها، وذلك لتوفير شروط عقود الائتمان، أو على الأقل إعطاء إشارة موجبة للمقرضين عن القدرة المالية الجيدة للشركة وإمكاناتها المستقبلية في خلق التدفقات النقدية اللازمة للوفاء بالدين وأعبائه.

أما في مجموعة الشركات التي غيرت سياساتها المحاسبية بهدف خفض الأرباح، فقد أظهر الاختبار الإحصائي عدم معنوية تأثير هذا المتغير في سلوك الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية، رغم أن نسب مديونية هذه الشركات ليست منخفضة، ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى قدرة إدارات هذه الشركات على استخدام موجوداتها للحصول على القروض والتمويل المطلوب بدلاً من المناورة في الأرباح، خاصة أن هذه المجموعة من الشركات تتصف بكبر حجم موجوداتها. ومما يقرب هذا الاعتقاد إلى الحقيقة ارتفاع نسبة الموجودات المرهونة في شركات هذه المجموعة مقارنة بنسبتها في شركات المجموعة السابقة، إذ تشكل هذه النسبة في المتوسط نحو (٣٩٪) من مجموع الموجودات الثابتة لهذه الشركات، في حين تبلغ هذه النسبة في الشركات التي غيرت سياساتها المحاسبية بهدف زيادة أرباحها متوسطاً نحو (١٣,٥٪) في مجموع موجوداتها الثابتة. وتأسيساً على هذه النتيجة فإن عقود الائتمان تعد باعثاً اقتصادياً لسلوك الإدارة باتجاه تمهيد الدخل لزيادته وتحسينه.

جدول رقم (٧)  
نتائج تحليل الانحدار لفرضيات النظرية الإيجابية

السياسة الحسابية	المتغيرات المستقلة	الشركات التي غيرت سياساتها بهدف زيادة الأرباح					الشركات التي غيرت سياساتها بهدف خفض الأرباح				
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	قيمة T الحسوبة	قاعدة القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	قيمة T الحسوبة	قاعدة القرار
سياسة احتساب الإهلاك	$x_1$	4.3%	0.225	0.045	1.203	ترفض H1	11.2%	0.157	0.103	1.255	ترفض H1
	$x_2$	9.5	0.298	0.106	1.144	ترفض H2	16	0.215	0.112	1.173	ترفض H2
	$x_3$	27.8%	0.301	0.437	1.945 <sup>(*)</sup>	تقبل H3	23.4%	0.165	0.205	1.088	ترفض H3
		الخطأ المعياري 0.049 قيمة معامل التحديد $R^2$ 77.6% قيمة الحد الثابت 0.248 الوسط الحسابي $\bar{y} = 1$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (14-1) 6.351**					الخطأ المعياري 0.0485 قيمة معامل التحديد $R^2$ 80.5% قيمة الحد الثابت 0.428 الوسط الحسابي $\bar{y} = 1$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (27-1) 4.37*				
سياسة تسمير المخزون	$x_1$	3.21%	0.238	0.032	1.088	ترفض H1	9.8%	0.189	0.097	0.879	ترفض H1
	$x_2$	6	0.272	0.085	1.091	ترفض H2	7.5	0.273	0.068	0.946	ترفض H2
	$x_3$	25.1%	0.215	0.322	1.968 <sup>(*)</sup>	تقبل H3	20.7%	0.205	0.187	0.981	ترفض H3
		الخطأ المعياري 0.0338 قيمة معامل التحديد $R^2$ 79.7% قيمة الحد الثابت 0.176 الوسط الحسابي $\bar{y} = 1$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (7-1) 5.625*					الخطأ المعياري 0.0254 قيمة معامل التحديد $R^2$ 81.1% قيمة الحد الثابت 0.216 الوسط الحسابي $\bar{y} = 1$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (10-1) 7.11**				

\*مستوى معنوية (95%) \*\*مستوى معنوية (97.5%)

## ثانياً - نتائج فرضية أثر تركيز الأسهم:

توضح نتائج تحليل الانحدار المدرجة في الجدول رقم (٨) ما يلي:

١- قبول الفرضية فيما يخص الحوافز والمكافآت الإدارية في كل من الشركات



ذات تركيز الأسهم العالية والشركات ذات نسبة تركيز الأسهم المنخفضة، وبذلك فإنه في ظل وجود قاعدة الملكية لا يكون لفرضية الحوافز والمكافآت الإدارية أثر في سلوك الإدارة باختيار السياسات المحاسبية، وهذا يؤكد ما ذهب إليه الباحث في تفسيره السابق.

٢- قبول الفرضية فيما يخص التكاليف السياسية، أيضاً في كلتا المجموعتين مما يعنى أنه لا يوجد أثر للتكاليف السياسية في سلوك الإدارة في اختيار السياسة المحاسبية.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لعقود المديونية في الشركات ذات نسبة تركيز الأسهم العالية وعدم وجودها في الشركات ذات نسبة التركيز المنخفضة. لا شك أن ارتفاع نسبة تركيز الأسهم في مجلس إدارة الشركة يجعلها في وضع أفضل لتبنى السياسات المحاسبية التي تراها مناسبة لخدمة مصالحها في مجال التمويل، وخاصة ما يتعلق بتطبيق نظرية الالتقاط؛ وذلك لأن هذه النظرية تسعى إلى تعظيم ثروة حملة الأسهم عن طريق تعظيم قيمة الشركة من خلال تأكيد ضرورة اللجوء (بعد استنفاد الأرباح المحتجزة) إلى مصادر التمويل الخارجي لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة للأنشطة؛ لما لهذا المصدر من أثر إيجابي في نصيب السهم من الأرباح بفعل ما يحققه من وفورات ضريبية ناتجة من اعتبار فوائد التمويل جزءاً من كلفة النشاط واجبة الخصم من الأرباح الخاصة للضرائب، ومن أثر في قيمة الشركة في السوق المالي. واستناداً إلى نظرية «الكلفة - المنفعة» في تقييم القرارات الإدارية، فإن المنافع المتأتية من لجوء الإدارة إلى السياسات المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح لغرض تحسين صورة أداء الشركة بهدف الحصول على عقود الائتمان، قد تكون في كثير من الأحيان، أكبر من المدفوعات الضريبية المترتبة على تلك الزيادة، غير أن الباحث يرى من المهم توخي الحذر في التعامل مع هذه النتيجة، خاصة أن تسع شركات من الشركات ذات التركيز العالي هي من الشركات التي غيرت سياساتها بهدف خفض الأرباح وليس زيادتها، مما يعنى أن نسبة (٢٨٪) من شركات المجموعة البالغ عددها (٣٢) شركة لا ينطبق عليها تفسير نظرية الالتقاط، والحال كذلك



مع مجموعة الشركات ذات التركيز المنخفض، حيث إن (٦) شركات من الشركات التي غيرت سياساتها بهدف زيادة أرباحها حسبت ضمن الشركات ذات نسبة التركيز المنخفضة.

الجدول رقم (٨)  
نتائج تحليل الانحدار لفرضية تركيز الأسهم

السياسة الإحصائية	المتغيرات المستقلة	الشركات ذات نسبة التركيز العالي				الشركات ذات نسبة التركيز المنخفض			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	قيمة T الحسوبة	قاعدة القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحدار
سياسة احتساب الإهلاك	$x_1$	7.2%	0.172	0.243	2.115**		9.59%	0.088	0.294
	$x_2$	10	0.098	0.187	1.851*	تقبل الفرضية	15.5	0.102	0.208
	$x_3$	25.9%	1.103	0.205	1.895*		24.43%	0.091	0.211
		الخطأ المعياري 0.065 قيمة معامل التحديد $R^2$ 81.4% قيمة الحد الثابت 0.186 الوسط الحسابي $\bar{y} = 0.15789$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-15) 7.35***				الخطأ المعياري 0.0485 قيمة معامل التحديد $R^2$ 82.6% قيمة الحد الثابت 0.175 الوسط الحسابي $\bar{y} = 0.5333$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-26) 6.32**			
سياسة تسعير المخزون	$x_1$	5.23	0.065	0.209	2.283**		10.03%	0.038	0.184
	$x_2$	7	0.078	0.192	1.871*	تقبل الفرضية	6.5	0.055	0.157
	$x_3$	23.74%	0.077	0.186	1.869*		21.43%	0.058	0.283
		الخطأ المعياري 0.0765 قيمة معامل التحديد $R^2$ 80.3% قيمة الحد الثابت 0.249 الوسط الحسابي $\bar{y} = 0.38461$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-9) 5.38*				الخطأ المعياري 0.0254 قيمة معامل التحديد $R^2$ 81.1% قيمة الحد الثابت 0.216 الوسط الحسابي $\bar{y} = 0.6667$ قيمة F المحسوبة عند درجة الحرية (1-8) 5.45***			

\*مستوى معنوية (95%) \*\*مستوى معنوية (97.5%) \*\*\*مستوى معنوية (99%)

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

لقد أكدت نتائج الاختبار الإحصائي لفرضيات المدخل الإيجابي فى تفسير دوافع الإدارة فى اختيار السياسات المحاسبية فى الشركات المساهمة العامة الأردنية - صحة تصور الباحث، إذ تبين من خلال التحليل أنه ليس بالضرورة الحتمية أن يصح شرح وتفسير الظاهرة فى مجتمع معين وإنزال هذا الشرح أو التفسير على كل المجتمعات. وعليه فالبواعث الاقتصادية الكامنة وراء عملية اختبار السياسات المحاسبية من قبل إدارات الشركات المساهمة العامة الأردنية ليست ذاتها الموجودة فى الدول المتقدمة أو حتى النامية. فلخصوصية هذه الشركات التى يتصف معظمها بكونها شركات عائلية، جعلت من وجود نظام للحوافز مبنى على أساس رقم صافى الأرباح من عدمه، لا يؤثر فى سلوك الإدارة فى اختيار السياسة المحاسبية المؤدية إلى زيادة الأرباح، على عكس طبيعة النظام السياسى للبلد الذى يعتمد بشكل أساسى على اقتصاديات الضرائب، وقد كان له الأثر الأكبر فى توجيه الإدارات نحو اختيار السياسات المؤدية إلى خفض الأرباح بهدف خفض مدفوعات الضريبة، ناهيك عن محدودية فرص حصول الشركات على مصادر التمويل المقترنة بقيود مقبولة من قبل المقرضين بدلالة انخفاض نسبة المديونية للعينة.

### التوصيات:

فى ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بضرورة متابعة ظاهرة إدارة الأرباح ورصدها ودراستها مرة ثانية، ولكن بطريقة الاستطلاع وليس بطريقة استخدام المعلومات المحاسبية، وذلك بهدف معرفة مدى إدراك مستخدمي التقارير المالية فى بورصة عمان لهذه الظاهرة وحجم تأثيرها فى قراراتهم الاستثمارية وكيفية معالجتها، وما هى تصوراتهم عن دوافع الإدارة من قيامها بعملية إدارة الأرباح. كما يوصى الباحث بضرورة اختبار أثر متغيرات أخرى فى اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية مثل أثر الكثافة الرأسمالية ونوع القطاع الذى تنتمى إليه الشركة.

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- ١ - أبو الخير، مدثر طه، (١٩٩٩)، "إدارة الربح المحاسبي في الشركات المصرية: دليل ميداني من التغيرات في أرصدة المخصصات في القوائم المالية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، ج. ٥، م. ٤، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد ٢.
- ٢ - جهيماني، عمر عيسى، (٢٠٠١)، "سلوك تمهيد الدخل في الأردن دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة عمان"، *المجلة العربية المحاسبة، اللجنة الدائمة لأقسام المحاسبة بجامعة دول الخليج، جامعة البحرين، كلية إدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الأول، صفر - مايو*.
- ٣ - الشيرازي، عباس مهدي، (١٩٩٠) "نظرية المحاسبة"، الكويت، دار ذات السلاسل للنشر.
- ٤ - الصادق، زكريا محمد، (١٩٨٩)، "تحليل سلوك الإدارة العليا في اختيار السياسة المحاسبية باستخدام نظرية تكلفة الوكالة"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد ٢*.
- ٥ - صالح، رضا إبراهيم، (٢٠٠٣)، "محددات اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية المدخل الإيجابي - دراسة اختبارية على الشركات السعودية"، *مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، سبتمبر/ رجب*.
- ٦ - عثمان، الأميرة إبراهيم، (٢٠٠٠)، "تقييم المنهجية العلمية للإطار الفكري لنظرية الإيجابية"، *مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، شوال/ يناير*.

### ثانياً - الوثائق:

النشرة الإحصائية لبورصة عمان المالية لسنتي ٢٠٠٣-٢٠٠٤.

### ثالثاً - المراجع الأجنبية:

1. Beatty, Anne, and Joseph Weber (2003), " The Effect of Debt Contracting on Voluntary Accounting Method Changes ", *The Accounting Review*, Vol. 78, No.1, January: 119 - 142 .



2. Bernard, Victor L., and Douglas J. Skinner (1996), "What Motivates Managers Choice of Discretionary Accruals? " **Journal of Accounting and Economics**, 22 : 313 - 32.
3. Bowen, Robert M., Larry DuCharme and D. Shores (1995), "Stakeholders Implicit Claims and Accounting Method Choice", **Journal of Accounting and Economics**, 20 : 255 - 29 .
4. Breten, G., and J. Taffler (1995), " Creative Accounting and Investment Analyst Response", **Accounting and Business Research**, Spring : 81 - 92.
5. Burgstahler, David, and Llia Dichev (1997), " Earnings Management to Avoid Earning Decreases and Losses ", **Journal of Accounting and Economics**, 24 : 99 - 126.
6. Carlson, S. J., and C.T. Bathala (1997), " Ownership Differences and Firms' Income Smoothing Behavior ", **Journal of Business Finance and Accounting**, Vol. 24, No.2, March : 179 - 196.
7. Chen, Kevin C. W., and Hongqi Yuan, (2004), " Earnings Management and Capital Resource Allocation: Evidence from Chinas' Accounting Based Regulation of Right Issues ", **The Accounting Review**, Vol. 79, No.3, July : 645 - 655.
8. Christenson, C. (1983), " The Methodology of Positive Accounting ", **The Accounting Review**, January : 1 - 22.
9. Christenson, Peter, Joel S. Demski and H. Frimor (2002)," Accounting Policies in Agencies with Moral Hazared and Renegotiation, **Journal of Accounting Research**, 40: 1071 - 1090.
10. De Angelo , L . E , ( 1986 ) , " Accounting Numbers as Market Valuation Substitutes: A Study of Management Buyouts of Public Stockholders ", **The Accounting Review**, July: 420.
11. Demski , J. S . ( 1988 ) "Positive Accounting Theory : A Review" , **Accounting Organization and Society**, Vol. 13, No. 6 : 628-635.
12. Demski, J.S. , (1998), "Performance Measure Manipulation", **Contemporary Accounting Research**, 15 : 261 - 285.
13. Dhaliwal, D. (1980) , "The Effects of The Firms' Capital Structure on the Choice of Accounting Methods" , **The Accounting Review**, January : 78 - 74.
14. Dhaliwal , D., G . Salamon and E. Smith (1982 ) , "The Effect of Owner Versus Management Control on the Choice of Accounting Methods ", **Journal of Accounting and Economic**, July : 41 - 52.
15. Eisenhardt, Kathleen (1989) , "Agency Theory : An Assessment and Review " , **The Academy of Management Review**, January.
16. Fudenberg , K. and J. Tirole (1995), " A Theory of Income and Dividend Smoothing Based on Incumbency Rents ", **Journal of Political Economy**, 103 : 75 - 93.
17. Godfrey , J.M . and K. L. Jones (1999) , " Political Cost Influence on Income Smoothing Via Extraordinary Items Classification " , **Accounting and Finance**, November : 229-254.



18. Goodacra , A. and J. Mcgrath (1997) , "An Experimental Study of Analysis Reaction to Corporate R&D Expenditure , **British Accounting Review**, June : 155 - 160.
19. Healy, P., S. Kang and K. Palepu (1987) , " The Effect of Accounting Procedure Changes on CEDs, Cash salary and Bonus Compensation", **Journal of Accounting and Economics**, No.9 : 7-34.
20. Healy, P., M. and J.M. Wahlen (1999), " A Review of Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting ", **Accounting Horizons**, 13: 365 - 383.
21. Herrman, D. and T. Inoue (1996), "Income Smoothing and Incentives by Operating Condition : An Empirical Test Using Depreciation Changes in Japan ", **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, Vol.15, No.2 : 161 - 178.
22. Hopworth, S.R ., (1973) " Smoothing Periodic Income", **The Accounting Review**, January : 32 - 39.
23. Hunt, H. G., (1985) " Potential Determinants of Corporate Inventory Accounting Decisions ", **Journal of Accounting Research**, Autumn : 448 - 542.
24. Key, K. (1997), " Political cost Incentives for Earning Management in the Cable Television Industry ", **Journal of Accounting and Economics**, 23 : 309 - 337.
25. Klumpes, P. J. (1998), " Determinants of Voluntary Accounting Policy by Australian Life Insurers ", March. E-mail: [P.klumpes@lancaster.ac.uk](mailto:P.klumpes@lancaster.ac.uk).
26. Lindahi, F. W. (1989), " Dynamic Analysis of Inventory Accounting Choice ", **Journal of Accounting Research**, Autumn.
27. Morse, D., and G. Richardson (1985), " The Lifo - Fifo Decision ", **Journal of Accounting Research**, Spring : 201 - 225.
28. Moses, O. D. (1987), " Income Smoothing and Incentive: Empirical Test Using Accounting Changes ", **The Accounting Review**, April : 106 - 127.
29. Mouch, T. (1990), " Positive Accounting Theory as Lakatosian Research Program ", **Accounting and Business Research**, Summer : 358 - 377.
30. Naser, K., (1993), **Creative Financial Accounting : Its Nature and Use**, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
31. Navissi, F. (1999), " Earning Management Under Price Regulation", **Contemporary Accounting Research**, Summer : 281-304.
32. Niehaus, G.R. (1989), " Ownership Structure and Inventory Method Choice ", **The Accounting Review**, April : 269 - 281.
33. Parfet, W.U. (2000), " Accounting Subjectivity and Earning Management: A Preparer Perspective" **Accounting Horizons**, 14 : 481-488.
34. Reverte, C. and N. Strong (2001), " Income Smoothing and the Predictive Ability of Earning Components for Future Return on Equity ", E-mail: [norman.strong@man.ac.uk](mailto:norman.strong@man.ac.uk).
35. Scott, W.S. (2003), **Financial Accounting Theory**, 3th. Ed., Toronto, Prentice Hall.

36. Smith , E. D. (1976), "Effects of Separation of Ownership from Control on Accounting Policy Decision", **The Accounting Review**, October : 707 - 723.
37. Subramanyam, K. R. (1996), "The Pricing of Discretionary Accruals", **Journal of Accounting and Economics**, Vol.18, No.1 : 249 - 282.
38. Van Praag, B., (2001), Earning Management: Empirical Evidence on Value Relevance and Income Smoothing, **Doctoral Dissertation**, Ten Bergen Institute Research Series, Netherland.
39. Watts, R. and J. L. Zimmerman (1978), "Towards a Positive Theory of the Setermination of Accounting Standards", **The Accounting Review**, 53 : 112 - 134.
40. Watts, R. and J. L. Zimmerman (1994), **Positive Accounting Theory**, New Jersey: Prentice Hall : 1 - 14.
41. Warfield, T., J. Wild and K. Wild (1995), "Managerial Ownership, Accounting Choices and Informativeness of Earning", **Journal of Financial Economics**, 20 : 61 - 91.
42. Whitley, R.D. (1988), " The Possibility and Utility of Positive Accounting Theory", **Accounting Organization and Society**, Vol.13, No.6 : 631 - 645.
43. Wolk, H. T., M. G. Tearney and L. J. Dodd (2001), **Accounting Theory: A Conceptual and Institutional Approach**, South - Westen Publishing Co. : 100 - 101.
44. Zmijewski, M. and R. Hagerman (1981), "An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting Choice", **Journal of Accounting and Economics**, August : 129-149.



**الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة  
من جرائم الإنترنت فى التشريع المصرى  
(مدعما بالأدلة الشرعية)**

---

**الدكتورة نهاد فاروق عباس**  
**أستاذة مساعدة بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم القانون**  
**وكيلة قسم القانون بالجامعة**

---





- دورية الإدارة العامة
- المجلد السادس والأربعون
- العدد الأول
- محرم ١٤٢٧هـ
- فبراير ٢٠٠٦م

## الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت في التشريع المصري (مدعماً بالأدلة الشرعية)

د. نهاد فاروق عباس

### ملخص:

يعالج البحث موضوع الجرائم الواقعة على الحياة الخاصة من مجرمي الإنترنت. وقد انصب البحث على تحليل نصوص القانون الوضعي بما يصلح به التطبيق على جرائم الإنترنت، ومحاولة الربط بين الشريعة والقانون من خلال تأصيل ما يتناسب من العلم مع ما يعد أصلاً شرعياً له قدر الإمكان. وتوصل البحث في النهاية إلى أن الحياة الخاصة بحاجة إلى الحماية الجنائية المتجددة حسب تطور وسائل الإجرام. وأن الشرع الحنيف سبق القانون الوضعي في توفير الحماية للحياة الخاصة للفرد كما في كثير من جوانب الحياة الأخرى. وأن لكل تطور جوانب مفيدة وأخرى ضارة لمن تعمد الضرر. وأن الحياة الخاصة ما زالت بحاجة إلى المزيد من النصوص التشريعية الجنائية للحماية من صور الاعتداء المبتكرة. وأن النصوص التشريعية الحالية تحتاج إلى إضافات تتسم بالدقة لتكون على مستوى دقة الجريمة عبر الإنترنت.

**الحق** في الحياة الخاصة من مجموعة حقوق الإنسان التي مازالت تبحث لها عن مدافع عنها من خلال الإعلانات الدولية والدساتير والقوانين والعديد من الوسائل الموفرة للحماية القانونية. لذا فالحق في حرمة الحياة الخاصة من الموضوعات التي تثير في كل وقت اهتمام علماء القانون وباحثيه، بصفة خاصة عندما تستحدث وسائل تسهل وتعدد وسائل المساس بها.

وتتضمن الحياة الخاصة العديد من العناصر التي تحتاج إلى الحماية ومنع الاعتداء عليها. منها:

١- الحديث الذي يدور بين الشخص وغيره أو مع نفسه إذا أراد التسجيل لنفسه. المراسلات من مكاتبات وخطابات للشخص سواء كانت خاصة أو عامة، والمحادثات الهاتفية.

♦ أستاذة مساعدة بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم القانون، وكلية قسم القانون بالجامعة.

- ٢- الصورة الشخصية التى تحدد ملامح شخص معين سواء كانت ثابتة أو متحركة كما فى تصوير الفيديو بطريق الحاسب الآلى وسواء كانت فى وضع مباح للعامة أو خاص به ولو كان محرّجاً.
- ٣- البيانات والمعلومات التى تخص فرداً معيناً سواء فيما يختص بحالته الأسرية، أو المالية أو الصحية، أو المهنية.
- ٤- حرمة المسكن.

### تعريف الخصوصية:

الخصوصية لغة: من الفعل خصص فيقال: خصه بالشئ يخصه، خصوصاً، وخصوصية بالفتح والضم، وبالفتح أفصح (لسان العرب - ج ٨ - ص ٢٩٠ - حرف الخاء - باب خاصة - مادة خصص).

وفى الاصطلاح لم يضع لها الفقه تعريفاً جامعاً، ولكن من عناصرها نستطيع وضع تعريف مبسط لفكرة الخصوصية على اعتبار أنها كل أمر يهم الفرد ويرى ستره عن الغير ويؤيدنا بعض الفقه فى ذلك (المقاطع، ١٩٩٢م، رمضان، ٢٠٠٠).

### تعريف المعلوماتية:

هى تلك التقنية الحديثة التى أفرزها التطور التقنى كظاهرة حديثة من خلال ما يسمى بالحاسب الآلى الذى وجد لأهداف عدة من البداية. ولكن لم يكن مخترع هذا الجهاز يخترعه لأجل ارتكاب الجرائم، والمساس بالحقوق والحريات العامة الأساسية التى لكل فرد التمتع بها فى كل التشريعات.

وذلك مما أدى إلى ارتباك قانونى بين الفقهاء وكذلك بين التشريعات، حيث امتد تأثير عمل الحاسب الآلى والإنترنت إلى ما وراء البحار والحدود الدولية، كما عد الحاسب الآلى أداة سهلة لارتكاب أبشع الجرائم، وأوسع نطاق جرمى فى العالم.

والحاسب الآلى كما وجد كوسيلة لحفظ البيانات والمعلومات، ظهر دوره العام أيضاً فى جمع المعلومات وحفظها، بل وارتكاب العديد من الجرائم بها، وأكثر من ذلك جمع الثروة وتكوين القوة والسلطة (لطفى، ١٩٨٧م). كما تم تطور التقنية حتى غزت الحياة الخاصة للأفراد، بل أصبح الحاسب الآلى وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات جيدة بل تفوق وسائل الاتصال الموجودة بالفعل (رستم، ١٩٩٢م).

### مشكلة البحث:

تتصدر مشكلة البحث فى بيان كيفية اختراق سرية الحياة الخاصة عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وتعرضها للعديد من المخاطر التى تهدد سريتها، وبالدراسة المتفحصية تبين مدى صلاحية النصوص الموجودة بالتشريعات الوضعية للتطبيق على الجريمة عبر الإنترنت، ومدى توافر الضبط الأمنى المتطلب ضد هذه الجرائم، مدعماً بما له من قواعد أساسية للتجريم فى الشريعة الإسلامية، وذلك لما للشريعة الإسلامية من سعة فى مجال الحماية للحقوق والحريات، كما أنها تحوى الكثير من القواعد المنظمة لأدق الحقوق والحريات.

ورغم أن الجريمة من خلال الحاسب الآلى عبر الإنترنت جريمة بلا حدود إقليمية أو دولية بل قد تفوق حتى حدود القارات، حتى أصبحت جرائم الإنترنت من أشد الجرائم خطورة على الإنسان كما فى خطورة جرائم المخدرات وتجارة الرقيق الأبيض إلا أننا نرى أن الشريعة الإسلامية غنية بالقواعد التى تحتاج إلى استنباطها ومحاولة تطبيقها التطبيق السليم على محدثات الأمور العصرية، كما فى حالة جرائم الإنترنت.

وذلك بالرغم من أنها أصبحت ذات هدف إجرامى مرتب فى خطوات تنفيذه فى عدة جوانب أخرى من الحياة تمس بالعديد من المصالح الخاصة والعامة على السواء، بل تتدخل فى سياسات الدول وتحرك أبنائها ضدها من خلال هذا التطور ذى التأثير العجيب الواسع النطاق (عوض، ١٩٩٣م).



## أهمية الموضوع:

ترجع أهمية الموضوع إلى الدور الهام الذي لعبه الحاسب الآلى فى حياة الناس إلى درجة أنه أصبح عادة يومية فى حياة الكثير منهم، ووسيلة للتسلية البديلة عن وسائل الإعلان الأخرى لقضاء وقت أطول وأمتع بالنسبة للمجرم المعلوماتى، إلى حد أن وصل إلى التأثير فى حياة الآخرين بل التدخل فيها. فظهر كبيئة مناسبة لنمو بكتريا الضرر المعلوماتى إذا صح وصفها بذلك.

كما أن ظهور المجرم المعلوماتى أدى إلى الحاجة إلى إعادة النظر فى القواعد القانونية التى تبنى عليها المسؤولية القانونية عن الفعل المرتكب، فالمجرم فى الجريمة المعلوماتية هو من نوع جديد نذهب إلى تسميته بالمجرم المجهول دائماً؛ لأن تقصى الحقيقة للبحث عنه غالباً ما يسفر عن بيانات وأرقام يسهل تغييرها وتعديلها وتبديلها بكل سهولة وفى كل وقت.

وكذلك فإن أداة الجريمة هنا تختلف؛ فهى أداة من أحدث أدوات الإجرام وأخطرها، ألا وهى الحاسب الآلى تقنية العصر الحديث، بصفة خاصة وقد تعددت الشبكات، التى قد تفوق حدود الدولة الواحدة. مما أدى إلى الاهتمام بالموضوع، وبصفة خاصة صور الاعتداء على الحياة الخاصة للفرد والتى كفلت لها التشريعات الحماية القانونية من المساس بها.

## أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن نمط جديد لارتكاب جرائم اختراق سرية الحياة الخاصة وهو ما يقع عبر الإنترنت. ومدى صلاحية تطبيق النصوص التشريعية القائمة على تلك الصور الحديثة للاعتداء على حرمة الحياة الخاصة.

## تساؤلات البحث:

١- ماهية الحياة الخاصة؟

الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت في التشريع المصري (مدعماً بالأدلة الشرعية)

٢- هل المعرفة بتقنية الحاسب الآلى والإنترنت شرط أساسى فى اعتبار فعل الجانى فعلاً مجرمًا قانوناً؟

٣- هل كل تطور تقنى مفيد فقط ولا ضرر منه؟

٤- هل من ضوابط قانونية لحماية الحياة الخاصة؟

٥- صعوبة إلحاق العقاب بالجانى؟

### **الدراسات السابقة:**

١- توافرت العديد من الدراسات فى مجال بحث الحياة الخاصة وما يتعلق بها من أحكام القانون ولكن من نقاط القصور فيها أنها فى غالب الحال اتجهت الدراسات إلى الوضع العادى فى الحماية القانونية للحياة الخاصة (الأهوانى، ١٩٧٨م).

٢- اتجهت أغلب الدراسات إن لم يكن كلها إلى بحث الحياة الخاصة بالصورة المتطورة عبر بنوك المعلومات وسرية المعلومات (قايد، أ)، وكأن الحياة الخاصة تدور حول مجموعة بيانات عن الشخص مدونة فى مكان ما دون النظر إلى الاختراقات الماسة بالمعنويات كحرمة الصورة والصوت، وتسجيله، وحرمة المسكن.

٣- ندرة وجود تعريف محدد لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

### **أهم صعوبات البحث:**

من أهم صعوبات البحث إمكانية أو عدم إمكانية تطبيق النصوص الموجودة على الصور الحديثة من المساس بالحياة الخاصة عبر الإنترنت.

### **منهج البحث:**

سوف يتجه البحث فى الموضوع محل الدراسة إلى اتباع أسلوب التحليل والاستنتاج فى أغلب مناحيه، وبصفة خاصة تأصيل الموضوع شرعياً بسياق الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة.

وسوف ينقسم البحث إن شاء الله إلى ثلاثة مباحث يناقش الأول منها الركن المادى لجرائم الإنترنت الواقعة على الحياة الخاصة، والمبحث الثانى يتناول بالدراسة الركن المعنوى، والمبحث الثالث يتناول العقوبة المقررة لجبر الاعتداء على الحق فى الحياة الخاصة.

## المبحث الأول - الركن المادى:

### تمهيد وتقسيم:

تدل الخصوصية على تخصيص الأمر بشخص معين فقط دون غيره بعيداً عن علم الآخر - أى عدم العلانية - ومع ذلك فهى ليست السرية؛ لأن السرية قد تشمل فقط السر الذى يبعد عن علم الغير كافة، وإنما الخصوصية كل ما قد يحدث للشخص ولو فى مكان عام ولو كان حديث شخصين معاً دون صوت يسمع وإنما كل يهمس فى أذن الآخر ويعدده سرّاً خاصاً به.

أى أن الأصل عدم علم الغير بما يدور بينهما، ولو بالتجسس الذى أبغضه الله سبحانه وتعالى إلينا بقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ) (الحجرات/١٢)، ووجه الاستدلال هنا يأتى للدلالة على النهى عن التجسس لما فيه من اعتداء على حرمة الحياة الخاصة لصاحب المصلحة فيها (القرطبي، ٩)، كما لا يجوز العبث بها بأى شكل من الأشكال، ولا يجوز أن يعتدى عليها أيضاً إذا كانت مخزنة فى بنك المعلومات، أو أنها محفوظة فى ملفات المجنى عليه.

وبناء عليه سوف يقسم هذا المبحث إلى مطلبين يتناول الأول منهما دراسة السلوك المادى الوارد به الفعل وبيان صورته، ويتناول الثانى منهما النتيجة المترتبة على الفعل والعلاقة السببية بين الفعل والنتيجة الضارة.

## المطلب الأول - السلوك:

### تمهيد وتقسيم:

الحياة الخاصة للشخص هى السر المصان فى داخل نفسه، فكلما بدر من هذه النفس فعل، أو قول، أو ما شابه ذلك، عد جزءاً من تلك الخصوصية لا يصح معها فتح الباب على ما ستره من معلومات خاصة، باستخدام الحاسب الآلى، أو أى من وسائل الاتصال الحديثة كوسيلة للخرق، ولأى شكل من أشكال المعلومات سواء قول أو فعل أو صورة؛ لذا سوف ينقسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع يتناول الأول منها فعل التنصت، والثانى فعل التقاط الصورة، والثالث إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء.

### الفرع الأول - التنصت:

نود بداية تحديد نطاق التنصت بأنه استراق للسمع أو تسجيل أو نقل عن طريق جهاز من الأجهزة (نقصد الحاسب الآلى وما يتمتع به من صلاحيات الاتصال بالشبكات المتعددة)، لمحادثات جرت فى مكان خاص أو عن طريق الهاتف، رمضان (٢٠٠٠ م).

وبناءً عليه فإنه مع التطور التقنى الحديث وتطور أجهزة التسجيل والمراقبة، وأساليب التنصت، وكذا ما ظهر من وسائل أخطر كالإنترنت (سرور، ١٩٩٩م). فقد أرسى التشريع المصرى قواعد وأحكاماً لحماية الحق فى حرمة الحياة الخاصة فشملت الحماية ثلاثة أشكال للاعتداء على حرمة الحياة الخاصة. وتمثل كل منها جريمة ماسة بها، ومعاقب عليها.

فحماية الحياة الخاصة حق لكل فرد يحتفظ به بعيداً عما يكشف أسرار حياته ودقائقها. فبيعد عن أى من وجوه المساس بهدوئه وسكينته، فيجب احترام السرية والخصوصية التى يتمتع بها فى حياته بالبعد عما يؤدى إلى كشف أسرارها، بأداء أى من صور السلوك الإجرامى عبر الإنترنت.



## أولاً - سلوك التنصت:

التنصت تلصص يجب البعد عنه ما لم يكن بطريق مشروع، وإلا أهدرت أية أدلة تحصل عليها من جراء هذا الفعل غير المشروع. فلا يعترف بالدليل الناجم عن تسجيل الصوت خفية على اعتبار أن استعمال جهاز التسجيل خفية أمر يجافى قواعد الخلق القويم وتآباه مبادئ الحرية. فيتلصص الشخص باستراق السمع ويظهر بعد جرمه في صورة الحمل الوديع صورة الشاهد الشريف. ويرفض تسجيل الصوت خلسة.

ومع ذلك فإننا نرى أنه غير محرم على العدالة الاستعانة بثمرات التطور العلمى، وتسجيل الصوت كشف علمى يساعد على كشف الحقيقة وتتبع الجناة لإظهار إدانتهم، وأنه ليس فى ذلك ما فى القبض والتفتيش من انتهاك للحقوق والحريات رغم أنها إجراءات مشروعة، والأمر متروك فى النهاية لاقتناع قاضى الموضوع ذاته (يوسف، ١٩٩٣م).

وعلى أية حال فالاستفادة مشروعة طالما كانت بطريق مشروع غير متضمن أى انتهاك للحقوق والحريات، فالمشروعية ميزان العدالة لقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بََعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ) (الحجرات/١٢)، وما يستدل عليه من الآية أنه لا بد من الدليل الصحيح شرعاً المبنى على التحرى عن الحق ومجانبة الظن الذى يرتب الظلم.

وما أتى به الشرع هو الأصل فأين نحن منه الآن وأين الحماية المطلوبة لحقوق الإنسان، فلا بد من وجود نصوص تشريعية تجرم الأفعال المستخدم فيها الحاسب الآلى كوسيلة للاعتداء على حرمة الحياة الخاصة تعمل على التشديد فى الحماية من اتباع هذا السلوك من خلال هذه التقنية الدقيقة.

ففي أمريكا عام ١٩٧٤م صدر قانون الخصوصية، الذي توالى عليه التعديلات التي تهدف إلى محاولة إتمام الشكل القانوني للحياة الخاصة الطبيعية محل الحماية حتى لا تصبح مرتعاً لكل متجسس مما ادعى إلى النص على أنه لا يجوز لأية جهة (وكالة) أن تقيم نظام معلومات يتضمن معلومات بأي شكل من الأشكال وبأي وسيلة كانت لأي فرد أو أي جهة، شريطة أن يكون ذلك بناء على أمر كتابي يتضمن موافقة صاحب الشأن الذي تمسكه تلك المعلومات، مع استثناء حالة ما إذا كان ذلك ما هو إلا إحدى وسائل حماية الصالح العام أو بناء على أمر المحكمة (المصري، ١٩٩٧م). فأين صيانة الحرمات المقررة في الدول الإسلامية والعربية على وجه العموم؟

فحرمة الحياة الخاصة من الأمور التي تحتل أهمية أكبر وأدق من سرقة الأموال بطريق التقنية الحديثة ولا توجد لها الحماية الكافية على هذا الشكل الإجرامي الحديث، رمضان (٢٠٠٠م)، والتجريم يتطلب تمام السلوك المجرم فعلياً وليس بناء على الظن، وإلا انهار الترابط المتطلب بين السلوك والعقاب لما رواه يحيى بن يحيى قال قرأت على مالك عن أبي الزناد عن الأعرج عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَحَسَّسُوا وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا تَنَافَسُوا وَلَا تَحَاسَدُوا وَلَا تَدَابَرُوا وَلَا تَبَاغَضُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا (صحيح مسلم ١١٨/١٦، مسند أحمد ٧٨٤٥/١٤)، ومفاد ذلك أن الظن كذباً من الأمور غير المشروعة والتجسس كذلك وبناء عليه نتج عن الباطل وهو التجسس دون إذن فهو باطل.

كما نرى أن التنصت قد يهدف ليس فقط إلى الحصول على الحديث الذي يجري في هذا المكان، بل قد يهدف إلى الحصول على الصوت المنقول للشخص محل الجريمة للعمل على إعادة معالجته لنشره بكلمات أخرى أو استعماله في جريمة أخرى. فيكون الجرم مركباً ومتشابك الأطراف، أي أنه تتوافر فيه حالة الارتباط كظرف مشدد للجريمة.

فالحاسب الآلى أصبح الآن من وسائل التطور الخطرة لما له من إمكانية الاتصال المباشر عبر الشبكة العنكبوتية كما يطلق عليها. وتأتى الخطوة الثانية فى شكل معالجة المعلومات آلياً والبيانات الخاصة بالحياة الخاصة للفرد، والعمل على إظهارها بالصورة التى يريدتها. أى أن الفاعل يتجه قصده إلى الحصول على أقوال غير موجودة بأحد طريقين إما أن يجهز نفسه على الشبكة وقت اتصال المجنى عليه، أو أنه بالمساعدة من شخص آخر يجمعان معاً الأقوال ويرتبان الفعل كما يشاءان.

ونرى أنه يستوى التنصت باستعمال أى جهاز من أى نوع، وسواء تم بتسجيل الحديث أو نقله بجهاز إرسال أيًا كان هذا الجهاز (إبراهيم، ١٩٨١م)، ولو أنه مع ذلك قد يأتى من خلال الإنترنت عشوائياً دون تحديد فهو داخل فى إطار المحرمات وبصفة خاصة أنه قد وقع دون رضا المجنى عليه (بهنام، ٢٠٠٢م، الرومى ٢٠٠٤م). فالعبرة بالسلوك وتمامه (الألفى، ١٩٩٥م) لما يرتبه من مساس بالحرمات.

وعلى أية حال فالمنع من تلك المحرمات له سنده من الشرع الحنيف بتجريم الاستماع خلسة فيما رواه عَمْرُو بْنُ عَوْنٍ أَخْبَرَنَا خَالِدٌ يَعْنِي ابْنَ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ خَالِدِ الْحَذَاءِ عَنْ عِكْرَمَةَ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَنْ اسْتَمَعَ إِلَى حَدِيثِ قَوْمٍ وَهُمْ لَهُ كَارِهُونَ صُبَّ فِي أُذُنِهِ الْأَنْكُ (الدارمى ٢٥٩٢/٣٥٦).

ويفهم من ذلك أنه ما دام الشر مستوراً فلا يجب كشف ستره وإلا إذا ظهر أخذ به فلا يسترق السمع لكشفه، لما روى أَبُو بَكْرٍ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهَبٍ قَالَ أَتَى ابْنُ مَسْعُودٍ فَقِيلَ هَذَا فُلَانٌ تَقَطَّرُ لِحِيَّتُهُ خَمَرًا فَقَالَ عَبْدُ اللَّهِ إِنَّا قَدْ نَهَيْنَا عَنِ التَّجَسُّسِ وَلَكِنْ إِنْ يَظْهَرُ لَنَا شَيْءٌ نَأْخُذُ بِهِ (أبو داود ٤/٤٨٩٠)، فمادامت المعصية مستورة منع التسمع عليها وإذا ظهرت أخذ الفاعل لما فعل بهذا الفعل.

كما أن في ذلك ما تهتك به حرمانات الغير دون إذن منه مما يوجب العقوبة التعزيرية لهذا الفعل، ولو لم يقصد الجاني استعمال متحصلات فعله فيما بعد، حيث إن العبرة بالاطلاع دون إذن (عامر، د. ت).

فيكون التنصت سرّاً أو التسجيل للحديث أى حفظه على جهاز معد لذلك بقصد الاستماع إليه فيما بعد، أو نقل الحديث أى نقله من المكان الذى تم فيه إلى مكان آخر غيره (السمنى، ١٩٨٣م)، ويكون ذلك بأى من الأجهزة التى أفرزها التطور العلمى.

## ثانياً - موضوع السلوك:

ينصب التنصت أو التسجيل على الحديث الخاص. ويعنى بالحديث (كل صوت له دلالة التعبير عن مجموعة من المعانى والأفكار المترابطة، فإذا كان فاقداً للدلالة وكان عبارة عن همهمة أو صيحات متناثرة فلا يعد حديثاً كاللحن الموسيقى ويستوى أن يفهمه البعض أو من يتحدث فقط) (حسنى، ١٩٨٦م، رقم ٧٦٥ - ص ٧٧٢، سرور ١٩٩١)، بهنام (٢٠٠٢م)، بغض النظر عن لغة الحديث، أو أنه تم بالشفرة ولو لم يفهمها إلا البعض القليل من الناس (أبو عامر، ١٩٨٩م).

لذا نذهب إلى أن هذه الجرائم المرتبطة بسرية الحياة الخاصة أولى بالحماية، كما ينبغى أن تحظى بالاهتمام الكبير من المشرع العربى بالنظر إلى غيرها من الاعتداءات الواقعة على الحياة الخاصة من الناحية المالية - ذلك ولو أن قانون الأحوال المدنية المصرى حرص على حماية البيانات والإحصاءات المجمعة لدى الجهات المدنية بالقانون رقم ١٤٣ لعام ١٩٩٤ بنص المادة ٧٦ منه؛ حيث رتب (عقوبة الأشغال الشاقة على كل من اخترق أو حاول الاختراق لسرية البيانات أو المعلومات أو الإحصاءات المجمعة بأى صورة من الصور) - وفى المملكة العربية السعودية حدد قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٣) الصادر فى ٢٤/١٠/١٤١٧هـ - لوضع الضوابط المنظمة لاستخدام شبكة الإنترنت والاشتراك فيها - (السند، ٢٠٠٤م).



فعن الحديث الشخصى نرى أن نوع الحديث قد ارتبط بالمكان الذى جرى فيه إن كان مكاناً خاصاً ليكون الحديث محلاً للحماية الجنائية أو مكاناً عاماً، بغض النظر عن الموضوع فيعد كل حديث بناء على ذلك تم فى مكان عام أو طريق عام مثلاً أو ما شابه ذلك حديثاً عاماً لا تشمله الحماية الجنائية المقررة للحديث الخاص الذى يتم فى مكان خاص أو بطريق الهاتف أو أى وسيلة من وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، أو أنه تم فى مكان مغلق لا يستطيع من الخارج سماع ما يدور بداخله ويعد الحديث عاماً إذا دار فى المكان المغلق الذى يستطيع منه من الخارج أن يسمع ما يدور من حديث بين الأفراد الذين يتحدثون بالداخل ودن رضاهم، رمضان (٢٠٠٠م).

فلا بد من توفير الحماية أيضاً للحديث الفردى الذى يقوم به شخص واحد، كما لو كان يريد تسجيل أقوال معينة بصوته بمفرده، ولو كانت مجرد أفكار، أو خواطر لمجرد الذكرى مثلاً ولو كان فى مكان عام، ولكنه اتخذ لنفسه حيزاً بعيداً عن جمهور الناس، ومع ذلك قام بتسجيله شخص آخر دون رضا صاحب الشأن وفى غفلة منه وبلا ترخيص من القانون (عبد الستار، ١٩٩٥م) بهنام (٢٠٠٢م)، ولا من الشرع بغض النظر عما سوف يرتبه الجانى من أفعال أخرى بناء على ما حصل عليه من معلومات، حيث إن العبرة بالفعل الأول، عامر (د. ت).

فلو كان الأمر بيد أحد رجال السلطة كما هو الحال فى الدور الذى يقوم به رجال الضبطية القضائية فإنه ولو كان لديهم أمر من السلطة بجمع الاستدلالات والتحري، فإنه لا يصح أن يقوموا بالتتصت على المحادثات الهاتفية، ولو قاموا بذلك فلا اعتماد على ما تم من تتصت؛ لأنه تم بطريق غير مشروع. فما بالنا بمن يقوم بالعمل ذاته وليس ذا صفة قانونية وليس لديه الإذن القانونى بذلك، ولا يتوافر فى فعله رضا المجنى عليه.

## الفرع الثاني - التقاط أو نقل الصورة؛

تتضمن الدراسة هنا مناقشة عنصرين هما السلوك الذي يقوم به الجاني ومحل السلوك كما يأتي:

### أولاً - السلوك:

يعنى التقاط الصورة تثبيتها على مادة حساسة وهو ما يسمى بالنيجاتيف فلا يشترط إظهار الصورة بعد ذلك على المادة المخصصة له، لذا فإن إضفاء بعض التشوهات على النيجاتيف للتغيير لا يؤثر في قيام الجريمة، أبو عامر (١٩٨٩م)، أما نقل الصورة فهو إرسال الصورة مباشرة كما هي بنقلها من مكان إلى مكان آخر غير المكان الذي التقطت فيه بحيث يتمكن غير الموجود في هذا المكان الأخير من الاطلاع عليها.

ويستوى في ذلك أن يكون المكان الذي نقلت إليه الصورة مكاناً عاماً أو خاصاً، ويكون ذلك بجهاز مخصص لذلك الأمر أيًا كان نوعه (العاني، ١٩٨٣م). ويتطلب أن تكون هذه الصورة ملتقطة من مكان خاص، وهو المكان الذي يستخدم إطاراً للحياة الخاصة، ويكون من غير المباح أن تطأه أقدام الغير دون رضا صاحب الشأن (مصطفى، ١٩٨٤م).

ولا يعنى لفظ المكان الخاص أن يكون مسكنًا فليس كل مكان خاص مسكنًا، وإنما كل مسكن مكان خاص لحائزه سواء كان هو المالك أو المستأجر؛ حيث إن المشرع عندما يحمي المكان الخاص فتمتد الحماية إلى كل من يوجد بهذا المكان بغض النظر عن كونه مالكًا أو مستأجرًا أو حتى زائرًا له (الأهوانى، ١٩٧٨م).

كما يعد مكاناً عاماً كل مكان يرتاده الجمهور ويكون مفتوحاً له بصفة عامة ودون تمييز بين المرتادين له مثل الحديقة العامة والمطاعم، ووسائل النقل العام، ودور السينما والمسرح، ومركبات المواصلات العامة، والمقاهي فكلها أمكنة عامة (نقض ١٩٦٣/١/٢٩م - س ١٤ - رقم ١٣ - ص ٥٨).

فما يدور بتلك الأمكنة هو ما ساعد على إطلاق وصفها بأنها عامة؛ لأن من حق كل فرد أن يفعل ما يحلو له كما يفعل غيره بها؛ لأن العبرة في كون المكان خاصاً توافر إمكانية اطلاع الغير من عدمه.

ونذهب إلى أن الأمر على السواء في حالة ما إذا كانت الصورة موجودة بالفعل بملفات المجنى عليه المحفوظة في جهازه، أو كانت الصورة منقولة مباشرة في ذات التوقيت الذي تتم فيه باستعمال كاميرا (ديب)، ولحظة اتصال المجنى عليه بالشبكة، وتكون الصورة هنا لوقتها بمناسبة معينة. وقد يكون هذا الوقت هو وقت قد اختاره المجنى عليه لالتقاط بعض الصور التذكارية له أو لأسرته، أو لهما معاً في منزله، أو حتى في غرفة نومه. كما أنها على السواء في حالة المشروعية أو عدم المشروعية لموضوع الصورة، قايد (أ).

فحياة الفرد سر لا يجوز الاقتراب منه دون ترخيص من الشرع والقانون، كما أن الاطلاع بصفة خاصة على الحرمات ممنوع بأمر الشارع لقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا ذَلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) (النور/٢٧)، ومعنى هذا أن الله عز وجل يأمرنا بالحفاظ على الحرمات وأهمها حرمة البيوت وعدم الاعتداء عليها واتباع قواعد الدخول والبدء بالسلام، القرطبي (٤٦١٠/٧).

وما يؤكد تلك الحرمات ما رواه علي بن عبد الله عن سفيان قال الزهري حفظته كما أنك ها هنا عن سهل بن سعد قال أطلع رجل من جحر في حجر النبي صلى الله عليه وسلم ومع النبي صلى الله عليه وسلم مدرى يحك به رأسه فقال لو أعلم أنك تنظر لطعنت به في عينك إنما جعل الاستئذان من أجل البصر (البخارى، ١٩٨٧م - ج ١٢ - رقم ٥٧٧٢ - ص ٢٤٣)، وتفصح هذه الرواية عن المنع من التجسس والتجسس وإذا خولف هذا الحظر فلا يلومن الفاعل إلا نفسه إذا فقأت عينه وهو يتجسس رغم أنه قد جعل الاستئذان من أجل البصر.

فإن المعتدى بالنظر المحرم لا يمكن الاحتراز منه؛ لأنه نظر في خفية فيتعذر معه إقامة البينة عليه فإن لم يبصر لم يضر حذف الحصاة، (وإن كان عادلاً لا يلومن إلا نفسه؛ لأنه عرض نفسه للهلاك والقاذف ليس بظالم والناظر خائن ظالم فيعزر إذا قامت عليه البينة) (الجوزية، ص ٧٢).

كما يجب إبعاد الصورة التي يكون فيها الشخص في وضع مخجل في مكان عام عن مجال الحماية الظاهر فالمنكر بصفة عامة معاقب عليه، لما رواه أبو بكر ابن أبي شيبَةَ حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنِ الْأَعْمَشِ عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهَبٍ قَالَ أُتِيَ ابْنُ مَسْعُودٍ فَقِيلَ هَذَا فُلَانٌ تَقَطَّرُ لَحِيَّتُهُ خَمْرًا فَقَالَ عَبْدُ اللَّهِ إِنَّا قَدْ نُهِنَا عَنْ التَّجَسُّسِ وَلَكِنْ إِنْ يَظْهَرُ لَنَا شَيْءٌ نَأْخُذُ بِهِ. أبو داود (ج ١٤ - رقم ٤٨٩٠ ص ٢٧٤)، أي أن الجهر بالمعصية لا يعفى فاعلها من العقاب حيث لا حرمة لما ظهر للناس سره.

## ثانياً - موضوع السلوك:

يتمثل موضوع السلوك في الصورة التي تفسر على أنها عبارة عن امتداد ضوئي لجسم الإنسان (حسنی، ١٩٨٦)، ونرى أنه إذا رضى الشخص لغيره أن يصوره في وضع معين، فإنه في الوقت ذاته لا يسمح لذات الشخص أن يعيد استعمال ذات الصورة بأشخاصها في وضع آخر للتشهير بسمعة هذا الشخص، كما يفعل بعض المفرضين ببعض الأشخاص إذا أرادوا بهم سوءاً بإعادة تكوين الصورة وتولييفها على وضع آخر غير الذي التقطت فيه، فهو كذلك من باب الاعتداء على حرمة الصورة التي لن يسمح صاحب الشأن بها أن تتشر أو تعرض على الغير بالوضع الذي أعيدت عليه. كما أنه لن يقبل بداية أن تلتقط له على هذا الوضع (سرور، ١٩٩١م).

لذا نذهب إلى دعوة التشريعات العربية إلى النظر إلى تلك الصور من الاعتداءات الواقعة على الحياة الخاصة، السند (٢٠٠٤م)، وتتوجه باهتمامها إليها عند وضع



التشريعات الخاصة بحماية الحريات والحقوق الفردية كما نظرت إلى المعلومات والبيانات في القانون الجزائي العري الموحد (صادر عن مجلس وزراء العدل العرب - بموجب القرار رقم (٢٢٩) لسنة ١٩٩٦م - فقد نظر إلى البيانات ومعالجة المعلومات السرية آلياً في أربع مواد هي (٤٦١-٤٦٤). ومحاولة الحد من الانتهاكات المتعددة للحقوق كما في ملف التجسس بمجرد معرفة رقم (الآي بي وهو عبارة عن بروتوكول يسمى IP اختصار (Internet Protocol)، الخاص بفرد معين عند اتصاله بشبكة الإنترنت يملك الجاني سر المجنى عليه.

فالجاني في هذه الجريمة محل البحث يتوجه بفعله إلى شيء مهم جداً بالنسبة للإنسان ويعتز به الكثير من الناس للذكرى ألا وهو الحق في الصورة الشخصية، وما يتضمنه من حق الإنسان في الاعتراض على تصويره، وعلى نشر الصورة أيضاً. والراجع عدم مشروعية عرض صورة شخص على غيره دون رضا أو ترخيص من القانون وفق نص المادة (٣٠٩) مكرراً عقوبات مصرى.

فلكل إنسان الحق في صورته إلا أنه ليس بحق ملكية حيث اتخاذ صاحب الحق والشخص محل الحق، ألا وهو صاحب الصورة نفسه بخلاف حق الملكية، فيكون لشخص معين على محل معين، فكما يرد على شيء له حق الملكية عليه فله الحق في أن يمنع غيره من الاعتداء على هذا الشيء الذي يتمتع بسلطة التصرف فيه والسيطرة عليه، بخلاف الحق في الصورة لا يستطيع أحد أن يمنع الآخر من تصويره، كما أن الحق في الصورة لا يرتب مركزاً قانونياً جديداً في ذمة صاحب الحق (رستم، ١٩٨٦م).

ولا شك في أن الإنسان ليس منشئاً لوجهه أو جسمه، وإنما هو من خلق الله فلا مساس به ولا اطلاع على عوراته أو عيب فيه خلق به من عند الله فهو من الحقوق اللصيقة بالشخصية ولها الحماية القانونية المقررة؛ لذا فهو مظهر خاص للحق في الحياة الخاصة، رستم (١٩٨٦م).

وقد تختلط أحياناً الحياة الاجتماعية اليومية بالحياة الخاصة للإنسان فلكل إنسان حرمة لصورته الموجودة فعلاً ولو في مكان عام إذا أخذت دون رضاه فالعبرة بالموضوع وليس بمكان الفعل، رستم (١٩٨٦م).

ولكننا لا نؤيد بعض الفقه في الأخذ بأن الأمر يختلف إذا كان صاحب الصورة من الشخصيات الشهيرة، لما تقتضيه ضرورات الحق في الإعلام كسبب لإباحة الكشف عن خصوصياته مثل الشخصيات التاريخية ورؤساء الدول والوزراء وأبطال الرياضة والحرب ومشاهير العلماء، الأهواني (١٩٧٨م).

فكما تقدم فإن الحياة الخاصة لها سريتها ولها خصوصيتها مهما كان للشخص صاحب الشأن من شهرة أو وضع مميز في المجتمع. وقد أكد على ذلك نص المادة (٣٠٩) مكرراً من قانون العقوبات المصري؛ حيث لم يرد بها أى استثناء خاص بذلك فقد وضع النص لحماية الحياة الخاصة بصفة عامة لأفراد المجتمع ولم يذكر أنه وضع للأفراد العاديين دون المشاهير.

لقد خلق الناس سواء وهو مبدأ مستقر في التشريع الإسلامي ولو كان قصاصاً لقوله تعالى (وَكُتِبْنَا عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنَّ النَّفْسَ بِالنَّفْسِ وَالْعَيْنَ بِالْعَيْنِ وَالْأَنْفَ بِالْأَنْفِ وَالْأُذُنَ بِالْأُذُنِ وَالسِّنَّ بِالسِّنِّ وَالْجُرُوحَ قِصَاصٌ فَمَنْ تَصَدَّقَ بِهِ فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ) (المائدة/٤٥).

كما أكدت السنة الشريفة على مبدأ المساواة فيما رواه إسماعيل حَدَّثَنَا سَعِيدُ الْجَرِيرِيُّ عَنْ أَبِي نَضْرَةَ حَدَّثَنِي مَنْ سَمِعَ خُطْبَةَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي وَسْطِ أَيَّامِ التَّشْرِيقِ فَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَلَا إِنَّ رَبِّكُمْ وَاحِدٌ وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ أَلَا لَا فَضْلَ لِعَرَبِيٍّ عَلَى أَعْجَمِيٍّ وَلَا لِعَجَمِيٍّ عَلَى عَرَبِيٍّ وَلَا لَأَحْمَرَ عَلَى أَسْوَدَ وَلَا أَسْوَدَ عَلَى أَحْمَرَ إِلَّا بِالتَّقْوَى أَبْلَغْتُ قَالُوا بَلَّغْ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ثُمَّ قَالَ أَيُّ يَوْمٍ هَذَا قَالُوا يَوْمٌ حَرَامٌ ثُمَّ قَالَ أَيُّ شَهْرٍ هَذَا قَالُوا شَهْرٌ حَرَامٌ ثُمَّ قَالَ أَيُّ بَلَدٍ هَذَا قَالُوا بَلَدٌ حَرَامٌ قَالَ فَإِنَّ اللَّهَ قَدْ حَرَّمَ بَيْنَكُمْ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ قَالَ وَلَا أَدْرِي قَالَ أَوْ أَعْرَاضَكُمْ أَمْ لَا كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِي شَهْرِكُمْ هَذَا فِي بَلَدِكُمْ هَذَا

أَبْلَغْتُ قَالُوا بَلَّغَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لِيُبَلِّغِ الشَّاهِدُ الْغَائِبَ، ابن حنبل (٢٢٣٩١).

فالحياة الخاصة لا تتمتع بالحماية إلا إذا ظلت أمراً مغلّقا، الأهواني (١٩٧٨م)، ولو كانت لشخص مشهور للجميع، إلا أنه مشهور في عمل معين وفي مشاهد محددة، أو في موقع معين وليس في أى موقف وبأى مشهد وبأى صورة كان عليها؛ حيث إنها تتم دون رضاه، رمضان (٢٠٠٠م).

على حين ذهب البعض إلى أنه يتوافر الرضاء الضمنى بنشر الصورة إذا كانت لشخص ذى مهنة أو حرفة يمارسها علناً، رمضان (٢٠٠٠م)، ولم يوضح هذا الرأى موقف الصورة بأنها تخص مشهداً من المهنة المؤدى علناً أم لا؛ كما أوضح أن الشخص العادى أولى بالحماية من المشهور أو المطلوب أن يعرف الناس أحواله، إلا أن ذلك لا يبيح إذاعتها بالصورة فالحماية مفترضة، ولكن تتقدم المصلحة الأجدر بالحماية. فإذا كان المقصود من نشر الصورة الدعاية كانت مصلحة الشخص أولى، وإذا كان الإعلام والنشر كانت مصلحة الجمهور أولى، رستم (١٩٨٦م).

فالحق فى الصورة حق مصون، فيهدر كل دليل مستمد من التقاط أو نقل أو نشر صورة للمتهم بغير رضائه أو دون ترخيص من القانون بأى طريقة غير مشروعة فقد ورد معناها ضمناً بنص المادة (٤٥) من الدستور المصرى الدائم والتي نصت على أن (لحياة المواطنين الخاصة حرمة يحميها القانون)، فقد شمل النص ما يعبر عن الحياة الخاصة ومنها الصورة، بدليل أنها وردت ضمن ما تضمنته الحياة الخاصة فى نص المادة (٣٠٩) مكرراً عقوبات.

ويبدو الأمر واضحاً من خلال التحريم الوارد بالشرع لفعلى التجسس والتجسس. ويقصد بالتجسس البحث أو معرفة الشئ عن طريق الجس أى الاختبار باليد ومنه قيل: رجل جاسوس إذا كان يبحث عن الأمور؛ أما التجسس (الحاء) فهو ما أدركه الإنسان ببعض حواسه كالمراقبة بالعين فالتجسس تتبع للعورات لصالح الشخص المتتبع نفسه (الغزالي، د. ت).



كما بينت السنة النبوية الشريفة مدى خطورة الأثر المترتب على تتبع العورات فيما رواه عيسى بن محمد الرَّمْلِيُّ وَأَبْنُ عَوْفٍ وَهَذَا لَفْظُهُ قَالَ حَدَّثَنَا الْفَرِيَّابِيُّ عَنْ سُفْيَانَ عَنْ ثَوْرٍ عَنْ رَاشِدِ بْنِ سَعْدٍ عَنْ مُعَاوِيَةَ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّكَ إِنْ اتَّبَعْتَ عَوْرَاتِ النَّاسِ أَفْسَدْتَهُمْ أَوْ كَدْتَ أَنْ تُفْسِدَهُمْ فَقَالَ أَبُو الدَّرْدَاءِ كَلِمَةً سَمِعَهَا مُعَاوِيَةُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ نَفَعَهُ اللَّهُ تَعَالَى بِهَا، أَبُو دَاوُدَ (ج ٤ - رقم ٤٨٨٩). وكذلك الأمر إذا حدث التجسس من الموظف العام ولو كان أميراً أو حاكماً لما رواه سَعِيدُ بْنُ عَمْرٍو الْحَضْرَمِيُّ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ عِيَّاشٍ حَدَّثَنَا ضَمْضَمُ بْنُ زُرْعَةَ عَنْ شُرَيْحِ بْنِ عُبَيْدٍ عَنْ جُبَيْرِ بْنِ نَفِيرٍ وَكَثِيرِ بْنِ مُرَّةٍ وَعَمْرٍو بْنُ الْأَسْوَدِ وَالْمَقْدَامِ بْنِ مَعْدِي كَرِبٍ وَأَبَى أَمَامَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنْ الْأَمِيرَ إِذَا ابْتَغَى الرِّيْبَةَ فِي النَّاسِ أَفْسَدَهُمْ، أَبُو دَاوُدَ (ج ٤ - رقم ٤٢٤٥)، مما يؤصل تحريم تتبع عورات الناس ومن باب أولى ألا يتتبع الأمير عورات مأموريه وإلا تفشى الأمر وساد الفساد.

فإن الإنسان إذا تتبع عورات غيره دون رضاه استحق ما لا يرضاه، لما رواه يَحْيَى عَنْ ابْنِ عَجْلَانَ قَالَ سَمِعْتُ أَبِي يُحَدِّثُ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَبَى الزِّنَادِ عَنْ الْأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَوْ أَنَّ رَجُلًا اطَّلَعَ عَلَيْكَ فِي بَيْتِكَ فَحَذَفْتَهُ بِحَصَاةٍ فَفَقَاتَ عَيْنَهُ لَمْ يَكُنْ عَلَيْكَ جُنَاحٌ، ابن حنبل (كتاب باقى مسند الكثيرين - باب باقى المسند - رقم ٩١٦٠)، فلا ضمان ولا قصاص أخذ بذلك جماعة العلماء ومنهم الشافعية وخالفه مالك (الشرقاوى، ج ٣ - كتاب الديات - ص ٣٥٠)، ومؤدى ذلك أنه لا ضمان ولا حق لمن خالف الشرع وتتبع العورات.

كما أنه يتطلب لوجوب العقاب أن تكون هذه الصورة قد التقطت من مكان خاص ولو كانت بوضع لا يخل منه صاحب الصورة وأخذ البعض بأن الوضع يختلف إذا التقطت الصورة للشخص وهو فى مكان عام ولو كان فى وضع لا يريد من غيره أن يطلع عليه، فلا حماية ويأخذ بمعيار المكان وليس بمعيار الموضوع.



وعلى ذلك لا نتفق مع الرأي الآخذ بأنه لا تتوافر الجريمة إذا كان الفعل مجرد رؤية للشخص بالمنظار، حيث إن المنظار لا يرتب الأفعال المعاقب عليها سواء التصوير أو النقل فإنه ليس جهازاً للتصوير، كما أنه ليس بجهاز لنقل الصورة من مكان لآخر فهو مجرد مكبر لتوضيح الصورة أو تقريبها ولا يطلع عليها أحد غير من ينظر من خلاله فلا تطبع ولا تنقل من المكان الموجود به الشخص ذاته، أبو عامر (١٩٨٩م)؛ والدليل على ذلك ما ورد بالحديث الشريف حَدَّثَنَا بَشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرَنَا مَعْمَرٌ عَنْ هَمَّامِ بْنِ مُنَبِّهٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَحَسَّسُوا وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا تَحَاسَدُوا وَلَا تَدَابَرُوا وَلَا تَبَاغَضُوا وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِيْخْوَانًا، البخارى (ج ٤ - كتاب الأدب - رقم ٥٦٠٤ - ص ٦٠)، وما يستدل عليه من ذلك أن التجسس قد يكون بالعين فقط دون نقل الصورة.

كما نرى أنه رغم ذلك ما زال الأمر بحاجة إلى المزيد من ملاحقة ركب التطور التقنى ووضع المزيد من النصوص التى تعمل على توفير الحماية الجنائية الكافية للصورة بكل أشكالها، شاملة كل مكان على حدة، وكل مشهد للشخص على حدة، مع وضع نوع الأداة فى اعتبار التجريم، كما نتطلب الموافقة الخطية من صاحب الصورة حتى يخرج الأمر عن التجريم (وهو ما دعى إليه المؤتمر السادس للجمعية المصرية للقانون الجنائى المنعقد بالقاهرة فى ٢٥/١٠/١٩٩٣م - والمؤتمر التاسع لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين برعاية الأمم المتحدة فى القاهرة - ١٩٩٥م - وكذلك فى مؤتمرها العاشر المنعقد فى بودابست بالمجر عام ٢٠٠٠م).

#### الفرع الثالث - إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء؛

يشتمل البحث هنا على عنصرين الأول منهما السلوك والثانى المحل الذى يأتى عليه الفاعل سلوكه.

## أولاً - السلوك:

ورد النص على تجريم إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء بموجب م (٣٠٩) مكرراً (أ) من قانون العقوبات المصري الذي اقتبس من نص المادة (٣٦٩) عقوبات فرنسي على اعتبار أن المساس بالحياة الخاصة للفرد هو مساس بالمشروعية.

فتظهر الجريمة محل البحث على أنها جريمة استغلال ثقة وضعها المجنى عليه في الحماية المفترضة من التشريع بصفة خاصة إذا كان في مكان خاص. حيث يحصل الجاني على التسجيل أو المستند بطريق مشروع، أو غير مشروع. فهنا تعد جريمة تامة وفي ذات الوقت هي أحد عناصر الجريمة محل البحث، ثم يلحقها الجاني بعد ذلك بجريمة أخرى أشد خطورة، ألا وهي جريمة إذاعة أو استعمال هذا التسجيل أو المستند أو التهديد للشخص صاحب الشأن بإفشاء سره.

ففي هذه الحالة قد خان الجاني الثقة المتوقعة في سرية مستنداته وما تحتويه من بيانات، قايد (١٩٩٤م، أ)، وحاول تهديد هذا الأمان المتطلب لكل شخص في كل أموره الخاصة والعامة فيحتال عليها الجاني وهو ما حرمة الشرع كما سبق الإشارة لذلك.

ونرى في هذه الحالة أن الطابع السائد عليها هو تهديد أمن الشخص وإخافته مما يبرر أن نصف هذا الفعل على استقلال بأنه أقرب ما يكون إلى جريمة الحراية (عودة، د. ت)، الوارد تجريمها بالنصوص الشرعية في قوله تعالى (إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ) (المائدة/٣٣).

والجدير بالذكر أنه جرم مركب؛ حيث إنه قد ورد تجريم استعمال متحصلات الجريمة بأن يذيع الجاني أو يستعمل التسجيل أو المستند السابق تحصيله

بطريق غير مشروع ولو في غير العلانية، وقد غلظه المشرع عندما أضاف شكلاً آخر للمساس بحرمة الحياة الخاصة، وهو الاحتفاظ بالتسجيل أو المستند، وهو أمر مفترض في الجريمة الأصلية؛ حيث إنه يتربص للفرصة التي يحين له فيها استعمال ما جناه من جرمه.

فإذا لم يشعر المجرى عليه بأن حياته الخاصة مهددة بإفشاء سرها لم يكن الجاني قد ارتكب جرمًا، ولا خطرًا ولا ضررًا قد يشكل الركن المادي للجريمة؛ لذا عبر عنها المشرع المصري بالتهديد بالإفشاء.

ولكن هذا التهديد المذكور بالنص قد قصد منه المشرع التهديد بذات شخص الجاني ومادته وأهميتها. فالعبرة بما ينتاب المجرى عليه من خوف وزعر يهدد أمنه، وليس باتصاله عبر الإنترنت الذي قد لا يراه أحد ولا يسمعه، ولا يشهد على وجوده. وهو من الصعوبات التي تصادف النص عند التطبيق، وتحتاج إلى الإضافة إلى النص حتى نستطيع الوصول به إلى العقاب.

وأما عن إذاعة التسجيل أو المستند فالمراد به أن يعلم عدد من الأفراد من الغير، ويطلعون على مكنون حياة فرد فيما يخصه من تسجيل، أو مستند، أو صورة فيعلن الجاني عن مكنون سرية حياة الغير، سواء علم بها فرد واحد أو عدة أفراد، وبغض النظر عن كون الإذاعة قد تمت بطريق الصحافة أو التلفاز، أو الإنترنت، أو الإعلان عنها بأي من وسائل الإعلام، العانى (١٩٨٣م).

فقد يقوم الجاني بلبق صورة المجرى عليه على حائط في الطريق العام مثلاً، أو يقوم بإذاعة التسجيل على العامة عبر الإنترنت، وقد يكون السلوك هو تسهيل الإذاعة بأن يعمل الجاني على فتح الطريق أمام الغير للعلم ببعض أحوال غيره التي لم يكن يعلم بها فيسهل له العلم بها، بأن يوفر له جهاز الإذاعة مثلاً أو أيًا من وسائل النشر التي قد يحتاج إليها لاستعمال أو إذاعة التسجيل أو المستند، وعلى ذلك يكون الفاعل الأصلي هو من حرّض الناشر للمستند على النشر أو الإذاعة فيعد المحرض فاعلاً أصلياً والمنفذ مجرد أداة استعمالها المحرض للوصول إلى غرضه، مصطفى (١٩٨٤م).



ولكن هل النص يصلح لتوفير الحماية الكافية عبر الإنترنت وانتشار المعلومات عبر الدول الأخرى وليس فقط في نطاق عدد من الأفراد؟ وإن كان الجرم متحققاً ولو كان المطلع على الأمر هو فرد واحد من الغير، إلا أنه قد يكون هذا الشخص خارج نطاق الدولة التي تم بها الفعل، بل إنه في دولة أخرى تمت بها النتيجة.

وأما عن استعمال المستند فالمقصود به استعمال الشيء توصلًا إلى غرض شخصي علناً، أو في غير علانية، كما يتوافر الركن المادي إذا ما أطلع الجاني فرداً واحداً من الغير على التسجيل أو المستند الذي تحصل عليه بطريق غير مشروع، مصطفى (١٩٨٤م).

ونرى أنه يستوى أن يتم ذلك في مكان عام أو خاص فالأمر على السواء، حيث قد يتم في مكان عام كالحديقة مثلاً إلا أنه على مسمع من المنفذ والغير فقط دون أن يصل إلى علم أحد بخلافهما فهنا يذاع سر المجنى عليه على الغير باستعمال التسجيل أو رؤية الصورة. كما يستوى أن يقصد الجاني النتيجة المحققة من السلوك المرتكب أو أنها تحققت دون انصراف إرادته إليها، (الألفى، ١٩٩٥م)، إلا أننا نذهب إلى أن الأمر يختلف عندما يتم الفعل في دولة ويؤتى ثماره في دولة أخرى بصفة خاصة إذا مس الأمر سياسة الدولة ولو من بعيد.

أما عن التهديد بالإفشاء فقد نص المشرع المصري في المادة (٣٠٩) مكرراً (أ) على أنه (يعاقب بالسجن مدة لا تزيد على خمس سنوات كل من هدد بإفشاء أمر من الأمور التي تم التحصل عليها بإحدى الطرق المشار إليها لحمل شخص على القيام بعمل أو الامتناع عنه، ويعاقب بالسجن الموظف العام الذي يرتكب أحد الأفعال المبينة بهذه المادة اعتماداً على سلطة وظيفته - ويحكم في جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم في الجريمة، أو تحصل عنها، كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجريمة أو إعدامها).

فكل مستند أو تسجيل تم الحصول عليه بطريق غير مشروع كما لو سرق من ملفات المجنى عليه الخاصة بواسطة جهاز الجاني بطريق التجسس يعد محلاً



للجريمة، ويتوافر الركن المادى بسلوك التهديد والوعيد بنشر أشياء تحوطها السرية فى الأصل، وذلك سواء كان شفهيًا أو كتابيًا.

ولكن الإفشاء فى حد ذاته مجرم فما بالنسبة بالتهديد به ولو وقع بأى وسيلة أو مجرد التجسس للعلم بما يريد الجانى إفشاءه. فيلزم بقاء السر على حاله ولا يحاول أحد الاطلاع عليه لمجرد العلم، فما بالنسبة وهو يطلع من أجل إفشائه، فيلزم الكتمان والبعد عن التجسس لجمع معلومات فى الأصل محاطة بسياج من السرية.

كما أمرتنا السنة الشريفة بالستر والبعد عن البهتان لما رواه أبو اليمان قال أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي أَبُو إِدْرِيسَ عَائِدُ اللَّهِ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ أَنَّ عُبَادَةَ بْنَ الصَّامِتِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وَكَانَ شَهِيدًا بَدْرًا وَهُوَ أَحَدُ النُّقَبَاءِ لَيْلَةَ الْعَقَبَةِ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ وَحَوْلَهُ عَصَابَةٌ مِنْ أَصْحَابِهِ بَايَعُونِي عَلَى أَنْ لَا تُشْرِكُوا بِاللَّهِ شَيْئًا وَلَا تَسْرِقُوا وَلَا تَزْنُوا وَلَا تَقْتُلُوا أَوْلَادَكُمْ وَلَا تَأْتُوا بِبُهْتَانٍ تَفْتَرُونَهُ بَيْنَ أَيْدِيكُمْ وَأَرْجُلِكُمْ وَلَا تَعْصُوا فِي مَعْرُوفٍ فَمَنْ وَفَى مِنْكُمْ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شَيْئًا فَعُوقِبَ فِي الدُّنْيَا فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَمَنْ أَصَابَ مِنْ ذَلِكَ شَيْئًا ثُمَّ سَتَرَهُ اللَّهُ فَهُوَ إِلَى اللَّهِ إِنْ شَاءَ عَفَا عَنْهُ وَإِنْ شَاءَ عَاقَبَهُ فَبَايَعْنَاهُ عَلَى ذَلِكَ، البخارى (ج ٤ - رقم ١٧ - كتاب الإيمان - باب علامة الإيمان حب الأنصار)، ويؤكد ذلك ضرورة الحفاظ على السر وبقائه بذات الصفة (سرًا) والستر على الغير بالكتمان لما يسيئ إليه.

فالاطلاع على السر أمر مستقل بذاته فى التجريم، ولكن الأمر أشد فى إلحاقه بالإفشاء، أو التهديد بالإفشاء. هذا هو الوضع كما يرى المشرع، ولكن نرى أن المشرع لم يخطر بباله أن هذا الإفشاء قد يكون أمرًا دوليًا وعلى الملأ، كما أنه لم يخطر بباله وسيلة التهديد وكيفية عبر الإنترنت وصعوبة إدراك الفعل فى حد ذاته حتى يتم الركن المادى المتطلب للجريمة. فالأمر هنا يحتاج إلى الدقة فى إعادة صياغة النص بما يتفق والواقع عبر الإنترنت، كإضافة وسيلة جديدة تتم بها الجريمة.

ولكن هذا لا يطعن في صلاحية النص للتطبيق على تطلب حفظ السر وعدم المساس بسرية المعلومات، والالتزام بذلك لما رواه عَبْدُ اللَّهِ بْنُ صَبَّاحٍ حَدَّثَنَا مُعْتَمَرُ ابْنُ سُلَيْمَانَ قَالَ سَمِعْتُ أَبِي قَالَ سَمِعْتُ أَنَسَ بْنَ مَالِكٍ أَسْرَّ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سِرًّا فَمَا أَخْبَرْتُ بِهِ أَحَدًا بَعْدَهُ وَلَقَدْ سَأَلْتَنِي أُمُّ سُلَيْمٍ فَمَا أَخْبَرْتُهَا بِهِ الْبُخَارِيُّ (ج ٤ - رقم ٥٨١٥ - كتاب الاستئذان - باب حفظ السر - ص ٩٦). فيجب التعلم والتأدب بأدب الإسلام، ولو أن صاحب السر هو الذي بلغ به غيره إلا أن هذا الغير التزم بالسرية وحمل الأمانة ولم يفشه لغيره؛ حيث إنه أصبح أميناً على السر والسر أمر خاص وإلا ما كان أسر به.

أما عن التهديد كتابياً بصفة خاصة إذا تعلق بشرف أو سمعة المجنى عليه فيكون النص محل التطبيق على الجاني هو نص المادة (١/٣٢٧) من قانون العقوبات المصري، والتي نصت على أنه (كل من هدد غيره كتابة بارتكاب جريمة ضد النفس أو المال معاقب عليها بالقتل أو الأشغال الشاقة المؤبدة أو المؤقتة، أو بإفشاء أمور خادشة للشرف وكان التهديد مصحوباً بطلب أو بتكليف بأمر يعاقب بالسجن).

## ثانياً - موضوع السلوك:

تأتى جريمة إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل على محل هو التسجيل أو الصورة أو أى مستند والتسجيل هو الاحتفاظ بما ورد في الحديث على مادة تمكن الغير من إعادة الاستماع لما ورد بالحديث مرة أخرى ووقتاً يريد، ولا تملك حتى النيابة العامة التسجيل دون إذن القاضى الجزئى (نقض ١٩٨٧/١١/١١م - رقم ١٧٣). وبناء عليه فلها أن تصدر أمراً لأحد مأمورى الضبط بتنفيذ الأمر الصادر من القاضى الجزئى (نقض ١٩٨٥/١٠/١٩م - رقم ١٤٨).

أما المستند فهو كل محرر يتضمن معلومات تربط شخصاً بآخر، أو تبين حالة أو مركزاً قانونياً معيناً لشخص المجنى عليه سواء كتب باللغة الوطنية، أو الأجنبية، ولو كان شفرة سرية خاصة بالمجنى عليه فى علاقاته، ويأتى السلوك فى صورة

جريمة التهديد بالإفشاء على مضمون التسجيل أو المستند وما يحويه من معلومات خاصة بالمجنى عليه تمس حياته الخاصة وسريتها، ولو كان خطاباً من الوالد للولد، أو من الزوج للزوجة أو العكس.

فالتهديد بالإفشاء واقع حتماً مهما كانت الوسيلة ولو كانت عبر الإنترنت، ولو كانت بالتتويه عن صفة الشخص بأنه له من الأسرار الخطيرة ويحاول الجاني تحديده بدقة متقنة حتى يصله الخطاب بالتهديد ويفهمها المجنى عليه مما يدخل الرهبة في نفس المجنى عليه بناء على هذا التهديد، فبأى طريق تقع الجريمة طالما النتيجة المحققة واحدة فكل الوسائل في هذا الأمر سواء، الألفى (١٩٩٥م).

ولكن ما هي سبل الحماية التي كفلها التشريع للمستند جراء إفشاء محتواه، أو التهديد بإفشائه أو استعماله أو إذاعته عبر الإنترنت. فالمجال عبر الإنترنت لا يضع لمسرح الجريمة حدوداً، ولا حتى للوسيلة التي تم بها السلوك الإجرامى؛ حيث صعوبة ضبطها، وصعوبة التوصل إليها. بصفة خاصة إذا كان الجاني من مرتادى مقاهى الإنترنت. وذلك مما يدعونا إلى تكرار طلب تحديث النصوص بإضافة ضمانات أكثر لحماية المستند من المساس به عبر الإنترنت.

## المطلب الثانى - النتيجة وعلاقة السببية؛

### تمهيد وتقسيم:

لكل جرم أثر مترتب عليه فى الواقع المادى ينبئ عن وقوع حدث يدل على وجود آخر غير المجنى عليه، ودون وجود سبب الأثر ظاهراً من الفعل المرتب للأثر ما كانت المسؤولية؛ حيث لا بد من وجود حلقة وصل بين الفعل المرتكب والنتيجة المتحققة فى الواقع المادى، وهو ما نفصله على مدى فرعين تاليين يناقش الأول منهما النتيجة الضارة المترتبة على السلوك المادى، ويعرج الثانى منهما إلى توضيح علاقة السببية المتطلبية بين السلوك والنتيجة.

### الفرع الأول - النتيجة:

يقصد بالنتيجة الأثر المادى أو القانونى المترتب على الفعل الصادر من شخص معين كما فى نتيجة إزهاق الروح لفعل القتل (حسنى، ١٩٨٩م). كما أنه لابد من إقامة الدليل الواضح على ارتكاب الفعل الجرمى وهو ما يظهر من توافر النتيجة القانونية التى يتوافر بتمامها الاعتداء.

وتظهر النتيجة فى الشكل الأول من جرائم المساس بالحياة الخاصة وهى التنصت فى نقل الحديث محل التنصت إلى مسمع الغير دون صاحب الشأن، كما تحتوى الجريمة على كشف سر مستور بجدران، وبذلك يتوافر الضرر الناتج عن الاعتداء الواضح على سرية الحياة الخاصة التى هى بذاتها محلاً لحماية الشرع والقانون، حسنى (١٩٨٩م). كما يتطلب وجود السببية بين النتيجة المتحققة والفعل، فلا بد أن يكون العلم بمحتوى الحديث الخاص قد وقع بالفعل بواسطة الإنترنت وليس بواسطة أحد الأقارب مثلاً.

كما تظهر النتيجة فى جريمة التقاط الصورة بنقل الصورة التى سترها صاحب الشأن فيما بينه وبين أهله دون الغير منهم، وتتنقل إلى غير ذى مصلحة ولا علاقة له بصاحب الشأن، اللهم إلا إنه فضول بل تبجح من الفاعل على حال المجنى عليه مما قد يرتب معه نشرها واتساع نطاق العلم والعلانية غير المفترضة من المجنى عليه وقتما سجل تلك الصور للذكريات. وبغض النظر عن نوع الجهاز الذى نقلت به الصورة، سرور (١٩٩١م).

### الفرع الثانى - علاقة السببية:

حتى يكتمل الركن المادى للجريمة لابد من توافر العلاقة السببية بين السلوك الإجرامى الذى قام به الجانى وبين النتيجة الإجرامية التى تحققت من جراء هذا السلوك. فلا يعتد بالنتيجة كأثر إجرامى لفعل معين إلا إذا كانت مترتبة طبيعياً بناء على علاقتها بالسلوك الإجرامى.



أما إذا توافر ما يترتب عليه قطع السببية بين السلوك والنتيجة الإجرامية فهذا مما يضعف الجريمة ويخرجها عن مصاف التجريم فقد تقف عند درجة الشروع دون التوصل إلى مرحلة البدء في الفعل. وعندئذ قد يكون الشروع كما في بعض الجرائم غير معاقب عليه.

ففي جريمة التقاط الصورة أو نقلها حتى تقع الجريمة كاملة بالصورة المنصوص عليها لا بد من الارتباط بين الفعل وهو الالتقاط أو النقل، وبين النتيجة المتحققة، وهي العلم بما في الصورة في ذلك المكان، فلا بد أن تكون نقطة الوصل هي الإنترنت وليس شخصاً آخر غير المجنى عليه فلا مسؤولية عند انعدام السببي، حسنى (١٩٨٩م).

وأما عن جريمة إذاعة أو استعمال التسجيل أو المستند فتتوافر النتيجة في وقوع فعل الإعلان أو الإذاعة، أي بتوافر النشر وفض سرية التسجيل أو المستند ولو لم يره أحد ولكن وقع فعل النشر على شبكة الإنترنت. كما تتوافر باستعمال المستند ولو دون علانية إذا ورد الفعل على تسجيل شخصي أو مستند.

فالعبرة باستخدام وسيلة غير مشروعة للتوصل إلى هدف غير مشروع سواء تم استعمال ما تحصل من الفعل أو لا. كما لو كان صورة للشخص في مكان خاص كما لو كان صورة فتاة في مسبح منزلها. العبرة في التجريم أن يتم ذلك دون رضا المجنى عليه وهو ما يفترض حدوثه هنا؛ حيث لم يصل الجاني إلى سر المجنى عليه إلا بالتجسس، سرور (١٩٩١م). كما يكتمل الركن المادي بضرورة توافر علاقة السببية بين الفعل المرتكب والنتيجة المتحققة.

وفي النهاية، نحن نرى أنه تتوافر السببية ولو كان فعل الجاني يمثل جزءاً من الفعل، فالأصل في المسؤولية أن يكون فعل الجاني هو مسبب النتيجة أو هو أحد العناصر المرتبة للنتيجة الواقعة بالفعل، كما لو كان دوره اقتصر على توفير ملف التجسس دون فعل التجسس بذاته، فلولا وجود ملف التجسس ما استطاع الجاني الفاعل إتمام عملية التجسس والتوصل إلى المستند، وما استطاع

استعماله أو غير ذلك من الأفعال؛ فإن فعله الأول هو السبب الرئيسى فى الأفعال اللاحقة (قايد، ش).

## **المبحث الثانى - الركن المعنوى:**

### **تمهيد وتقسيم:**

من المتعارف عليه فى علم القانون الجنائى أنه لا يكفى توافر الركن المادى بمفرده لقيام المسؤولية الجنائية عن الجريمة، بل يجب أن يقصد الجانى تصرفه ضد الغير ولو لم يَعه، ولو وقع منه بطريق الخطأ، أو أنه غير متعمد له.

فحتى تقوم الجريمة كاملة العناصر لابد من وجود فاعل هو الجانى وفعل مادى ظاهر أو له مظهر خارجى يدل على ماديات تضر بالغير أو تهدده بالخطر، ولا بد من اتجاه إرادة الجانى إلى الفعل ذاته، وترتيب النتيجة الضارة بالغير، أو التى تعرضه للضرر. وبناء عليه سوف تتجه الدراسة هنا إلى أفراد مطلب لكل جريمة من الجرائم محل البحث لبيان الركن المعنوى المتطلب فيها.

### **المطلب الأول - جريمة التنصت:**

تطبق هنا القاعدة العامة للركن المعنوى، حيث توافر القصد الجنائى العام الذى يقوم بدوره على عنصرى العلم والإرادة. فيتطلب فى الجانى علمه بخصوصية الحديث الذى يجب أن تتجه إرادته إلى المساس بحرمته وارتكاب السلوك عليه، وإلا ما كان تنصت واستعمل الإنترنت وتجسس على محادثات المجنى عليه، وأن يصل إلى النتيجة المعاقب عليها وهى التنصت على الحديث والوصول إليه أو نقله، ولا تقوم بناء على ذلك الجريمة محل البحث إذا وقع السلوك عرضاً، كما لو كان على الإنترنت يتجول بين المواقع، ويعبث دون قصد، أو أنه قد وقع منه هذا الفعل سهواً، مصطفى (١٩٨٤م).

ويكون هذا السلوك محرماً كأحد صور الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة، إن لم يكن الجانى يتعمد الفعل بإعلام أهل البيت بوجوده لما رواه أبو بكر بن أبي شيبة حدثنا عبد الرحيم بن سليمان عن واصل بن السائب عن أبي سورة عن أبي أيوب الأنصاري قال قلنا يا رسول الله هذا السلام فما الاستئذان قال يتكلم الرجل تسبيحة وتكبيرة وتحميدة ويتحنن ويؤذن أهل البيت (القزويني - كتاب الأدب - باب الاستئذان - رقم ٣٧٠٧ - ص ١٢٢١ - وذكر في جامع المتن به - أنه انفرد به ابن ماجة)، فالمسؤولية تأتي من المساس بحق الغير في السرية.

وما قرره الشرع الحنيف يؤكد ضرورة الاستئذان حتى ينتفى العمد بالتحميد والتكبير والتسبيح حماية للحرمان، فيكون الاستماع بعدها لأي حديث بطريق مشروع ولا عبرة بعد ذلك بالباعث - ونعني الباعث رغبة الجانى المعروفة لديه في الاعتداء على المصلحة المحمية بموجب القانون حتى إذا تم الاعتداء تحقق الغرض الذي تسعى إليه الإرادة، أو الغاية، عبيد (١٩٩٥م).

لذا يتطلب العمد للعقاب فإنه إذا سمع بالصدفة بعضاً أو جزءاً من الحديث الخاص بالصدفة فقط فالواجب الأخلاقى يحتم عليه الإغلاق أو تغيير المجال إذا لم يعمد السماع، لقوله تعالى (إِلَّا مَنْ خَطِفَ الْخَطْفَةَ فَأَتْبَعَهُ شِهَابٌ ثَاقِبٌ) (الصافات/١٠)، ومفادها ضرورة العمد لتقام المسؤولية عن استراق السمع بأي وسيلة كانت، القرطبي (د. ت).

### المطلب الثاني - جريمة التقاط الصورة:

لا يكفي لقيام الجريمة توافر الركن المادى من سلوك ونتيجة تربطهما رابطة سببية فقط وماديات ظاهرة، ولكن يتطلب - إلى جانب ذلك - أن تعاصر تلك الماديات إرادة خاصة بنفسية الجانى تتمثل في القصد الجنائى الذى يتجه إلى الإضرار بمصلحة المجنى عليه؛ حيث يسبق تلك الإرادة توافر علم الجانى بمدى جرم سلوكه والأثر المترتب عليه، ومدى الضرر أو الخطر الذى سوف يصيب

المجنى عليه فى حياته الخاصة المتمثلة حمايتها هنا فى حماية الصورة، ومع ذلك يريد الجانى تحقيق فعله.

ونرى أن توافر الركن المعنوى هنا فى الجريمة محل البحث لا بد من أن يظهر فيه الجانى بعلمه بالحرمة المقررة لحق المجنى عليه فى السرية وأن يتجه قصده إلى نقل أو التقاط الصورة الذى يتم بطريق غير مشروع هو التجسس عبر الشبكة العنكبوتية وبدون رضا المجنى عليه. ومن ثم فهى جريمة عمدية تتطلب القصد الجنائى العام بتوافر العلم والإرادة ودون توافر الرضاء ولو كان رضاء مفترضاً.

وتتص المادة (٣/٣٠٩) مكرر من قانون العقوبات المصرى على أنه (متى تم تسجيل الأحاديث أو نقلها أو استراق السمع أو التقاط الصورة أثناء اجتماع وعلى مرأى ومسمع من الحاضرين فى ذلك الاجتماع، فإن رضاء هؤلاء يكون مفترضاً)، أى أنه بمفهوم المخالفة إذا تم التسجيل بدون علم الحاضرين أو فى غفلة منهم، أو من بعضهم فلا افتراض للرضاء.

لذا فهو سلوك محرم لما يرتبه من إيذاء للغير لقوله تعالى (وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بَغْيٍ مَّا اكْتَسَبُوا فَكَدِ احْتَمَلُوا بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا) (الأحزاب/٥٨) أى أن الإيذاء بصفة عامة من الأمور المكروهة، القرطبى (د. ت).

وبطبيعة الحال فإن الصورة الملتقطة من مكان خاص كالمسكن مثلاً تعنى أن صاحبها لا يرغب فى علم الغير بها، وإلا ما ستر نفسه داخل مسكنه الذى يفترض أنه سائر له ومحرم على الغير؛ لذا فاطلاع الغير عليها إيذاء للمجنى عليه. كما نهت عنه السنة النبوية الشريفة كما سبق ذكره.

### **المطلب الثالث - جريمة إذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل أو التهديد بالإفشاء؛**

الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة جرم عمدى يتطلب القصد الجنائى العام بعنصره العلم والإرادة.



فأما عن العلم فهو أن يعلم الجانى بمحل الجريمة وأن يعلم بمصدر الحصول على ذلك المحل وهو التسجيل أو المستند بأنه قد توصل إليه بطريق غير مشروع، وأن يعلم كذلك بأمر المجنى عليه الذى يتتصت عليه وعلى أموره الخاصة. كما يعلم بطبيعة نشاطه، وأنه تحسس لأمر غير، وأنه ليس حقاً له بل واجباً عليه البعد عن مثل ذلك الفعل وعدم المساس بالحرمانات؛ حيث إن العلم بقواعد قانون العقوبات من الأمور المفترض العلم بها من قبل جميع الأفراد ولا يعذر أحد بالجهل بها.

ويتطلب إلى جانب ذلك أن تتجه إرادة الجانى إلى إذاعة أو استعمال أو التسهيل لاستعمال التسجيل أو المستند أو التهديد بإفشاء محتواه بغض النظر عن الباعث على ذلك، فلا جرم إذا تم الفعل سهواً عن الجانى أو وقع عرضاً، مصطفى (١٩٨٤م)؛ حيث إنه ليس بأمين على سرية البيانات.

وإذا كانت التسجيلات من الزوجة لزوجها فى أمور قد تحتاج إليها بعد ذلك لإثبات وقوعها فلا جريمة فى ذلك الفعل، وإذا كان من الشريك لشريكه لإثبات الشركة أو لقوله له بأنها قد تمت بينهما، فهنا - أيضاً - لا تقع الجريمة حيث لا نية للضرر فالتسجيل العلنى من المجنى عليه أخف ضرراً من الذى يقع خلسة، كما أن التسجيل لم يأت بجديد وإنما هو أمر واقع وحاصل بالفعل، كما أنه مقبول كدليل براءة ولو بطريق غير مشروع (نقض ١/٢٥/١٩٦٥م - رقم ٢١).

فالتسجيل هنا كالتتصت مجرم ومحرم كأحد صور الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة، فإن لم يكن يعمد الجرم فليعلم أهل البيت بوجوده، كما أكدت ذلك السنة النبوية الشريفة كما سبق ذكره من تطلب تأكيد الاستئذان بالتحميم والتكبير والتحنح حماية للحرمانات، فيكون الدخول بعدها مشروعاً.

وفى رواية أخرى عن أبى بكر بن أبى شيبَةَ حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرُ بْنُ عِيَّاشٍ عَنْ مُغِيرَةَ عَنْ الْحَارِثِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ نُجَيٍّْ عَنْ عَلِيٍّ قَالَ كَانَ لِي مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مُدْخَلَانِ مُدْخِلٌ بِاللَّيْلِ وَمُدْخِلٌ بِالنَّهَارِ فَكُنْتُ إِذَا أَتَيْتُهُ وَهُوَ

الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت فى التشريع المصرى (مدعماً بالأدلة الشرعية)

يُصَلَّى يَتَّحَنُّ لِي، ابن ماجه (ج ٢ - كتاب الأدب - باب الاستئذان - رقم ٣٧٠٨ - ص ١٢٢١)، ومفاد هذه الرواية حظر التجسس لما يرتبه من مسئولية أشد إذا وقع عمداً وهو الغالب عنها إذا وقع خطأ وإلا فلا مسئولية (الحلبى، ١٩٨٠م).

وبناء على ذلك نرى أنه يصلح الركن المعنوى للتطبيق على جرائم الإنترنت، فلا خلاف فيه ولا نعتقد بحدوث تأثير يؤدي إلى اختلاف الوضع بالنسبة للجريمة عبر الإنترنت، حيث ارتباط الركن المعنوى بذات الجانى وإرادته التى لا تتأثر بنوع السلوك ولو كان إلكترونياً.

### **المبحث الثالث - العقوبة:**

#### **تمهيد وتقسيم:**

العقوبة هى الأثر المترتب على تحقق النتيجة الإجرامية التى يعاقب عليها القانون ويقررها المشرع حماية لمصالح الأفراد.

ونتناول العقوبة حسب كل صورة من صور الاعتداء على الحياة الخاصة كل فى مطلب مستقل كما يلى:

#### **المطلب الأول - عقوبة التقاط الصورة:**

تقررت العقوبة على الجريمة محل البحث بموجب نص م (٣٠٩/بند ٢) من قانون العقوبات المصرى مكرراً بقولها (يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة كل من اعتدى على حرمة الحياة الخاصة بالمواطن بأن التقط أو نقل بجهاز من الأجهزة أيًا كان نوعه صورة شخص فى مكان خاص) وفى الفقرة الرابعة والخامسة من المادة ذاتها ورد النص على أنه (يعاقب بالحبس الموظف العام الذى يرتكب ذلك اعتماداً على سلطة وظيفته، ويحكم فى جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة أو تحصل عليه كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجريمة أو إعدامها).

بالإضافة إلى أنها من الجرائم التعزيرية التي تمس انتهاك حرمة ملك الغير، حيث إن الجانى اطلع على ما لا يصح اطلاعه عليه ودون رضا من صاحب الشأن، عامر (د. ت).

كما أن الإثبات فيها لا يتوافر فيه إلا طريق الإقرار من الجانى، مما يدع الفرصة سانحة لعقوبة التعزير التي نقترح أن تكون النفي بمعنى الحبس وفق رأى الإمام أبى حنيفة النعمان، عامر (د. ت).

### المطلب الثانى - عقوبة جريمة التنصت وإذاعة أو استعمال المستند أو التسجيل والتهديد بالإفشاء؛

تقررت حماية لحرمة الحياة الخاصة كأحد مقتضيات العدالة وتوازن المصالح معاً أن يعاقب بالحبس كل معتد على حرمة الحياة الخاصة للغير ارتكب فى غير الأحوال المصرح بها قانوناً، أو بغير رضا المجنى عليه وهى أفعال حددها على سبيل الحصر بموجب نص المادة (٣٠٩) مكرراً حيث حدد أفعالاً هى:

كل من استرق السمع أو سجل أو نقل عن طريق جهاز من الأجهزة أيّاً كان نوعه محادثات جرت فى مكان أو عن طريق الهاتف.

ولزم أنه إذا صدرت تلك الأفعال أثناء اجتماع على مسمع أو مرأى من الحاضرين فى ذلك الاجتماع، فإن رضا هؤلاء يكون مفترضاً وقرر النص ذات العقوبة وهى الحبس، إذا كان الجانى موظفاً عاماً قام بها اعتماداً على سلطة وظيفته، إلا أنه لا يحدد مدة الحبس المقررة.

والى جانب ذلك أوجب عقوبة تكميلية ألا وهى مصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عنها أو إعدامها.

وحدد المشرع مدة العقوبة إذا كان الجانى فرداً عادياً أن تكون الحبس الذى لا يزيد على سنة وترك تحديدها إذا كان الجانى موظفاً عاماً للقاضى وسلطته التقديرية فى ذلك الأمر.

وعلى ذلك يظهر أن المشرع قد حبا المكان الخاص بحماية قانونية خاصة، حيث إنه قد حرم الفعل وهو التسجيل أو النقل للصوت أو التقاط الصورة أو نقلها إذا وقع في مكان خاص حيث إنه إذا تم الفعل في مكان عام لأي شخص أن يرتاده صح الإجراء وما ينتجه من أدلة، فالظهور أمام الناس دليل على الرضاء بمعرفة الفعل (نقض ١٩٦٥/١١/٩م رقم ٧١٨). وكذلك الحال إذا سجل المحقق للمتهم أثناء التحقيق معه برضائه صح الإجراء إذا توافرت ضماناته.

وبموجب نص المادة (٣٠٩) مكرراً (أ) من قانون العقوبات المصري وتقرر الحبس لكل من ذاع أو سهل إذاعة تسجيل أو استعمل ولو في غير علانية تسجيلاً أو مستنداً متحصلاً عليه بإحدى تلك الوسائل السابق توضيحها ودون رضاء صاحب الشأن كما عاقب بالسجن مدة لا تزيد على خمس سنوات كل من هدد بالإفشاء لأمر من الأمور التي تم التحصل عليها بإحدى تلك الطرق لحمل شخص كالمتهم في التحقيق الابتدائي أن يقوم بعمل أو يمتنع عن آخر مقابل عدم الإفشاء ويعاقب بالسجن إذا كان الجاني الذي ارتكب ذلك السلوك موظفاً عاماً اعتمد على سلطة وظيفته في ذلك، كما يحكم في جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم في الجريمة أو تحصل عنها، كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجرم أو إعدامها. هذا والحال تحت السيطرة، فما بالناس وأسرار الأشخاص وحرماياتهم تنتهك دون رضاهم بل دون علمهم، المقاطع (١٩٩٢م) وقد يزداد عليها بما يترتب الضرر على المجنى عليه.

فلا بد من التشديد في العقاب إذا كان الجاني الذي ارتكب الفعل المجرم موظفاً عاماً أو مكلفاً بخدمة عامة، ويكون قد ارتكب أحد تلك الأفعال اعتماداً على سلطة الوظيفة أو الخدمة العامة، وذلك مخافة على هيبة السلطة العامة (عقيدة، ١٩٨٨م)، فكل فعل تم بأى من تلك الحيل فهو باطل إلا إذا تم بطريق مشروع توصل إلى الحقيقة (الجوزية، ١٩٨٧م)، لما رواه زُهَيْرُ بْنُ حَرْبٍ حَدَّثَنِي شَبَابَةُ حَدَّثَنِي وَرْقَاءُ عَنْ أَبِي الزِّنَادِ عَنِ الْأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى



اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ بَيْنَمَا امْرَأَتَانِ مَعَهُمَا ابْنَاهُمَا جَاءَ الذَّئْبُ فَذَهَبَ بَابْنِ إِحْدَاهُمَا فَقَالَتْ هَذِهِ لِصَاحِبَتِهَا إِنَّمَا ذَهَبَ بِابْنِكَ أَنْتِ وَقَالَتْ الْآخَرَى إِنَّمَا ذَهَبَ بِابْنِكَ فَتَحَاكَمَتَا إِلَى دَاوُدَ فَقَضَى بِهِ لِلْكُبْرَى فَخَرَجَتَا عَلَى سُلَيْمَانَ بْنِ دَاوُدَ عَلَيْهِمَا السَّلَامُ فَأَخْبَرَتْهُ فَقَالَ اتُّنَوْنِي بِالسُّكَّينِ أَشَقُّهُ بَيْنَكُمَا فَقَالَتِ الصُّغْرَى لَا يَرْحَمُكَ اللَّهُ هُوَ ابْنُهَا فَقَضَى بِهِ لِلصُّغْرَى قَالَ قَالَ أَبُو هُرَيْرَةَ وَاللَّهِ إِنْ سَمِعْتُ بِالسُّكَّينِ قَطُّ إِلَّا يَوْمئِذٍ مَا كُنَّا نَقُولُ إِلَّا الْمُدْيَةَ وَحَدَّثَنَا سُؤَيْدُ بْنُ سَعِيدٍ حَدَّثَنِي حَفْصُ بْنُ يَعْنَى ابْنُ مَيْسَرَةَ الصَّنْعَانِيُّ عَنْ مُوسَى بْنِ عُقْبَةَ وَحَدَّثَنَا أُمِّيَّةُ بْنُ بَسْطَامٍ حَدَّثَنَا يَزِيدُ بْنُ زُرَيْعٍ حَدَّثَنَا رَوْحٌ وَهُوَ ابْنُ الْقَاسِمِ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ عَجَلَانَ جَمِيعًا عَنْ أَبِي الزِّنَادِ بِهَذَا الْإِسْنَادِ مِثْلَ مَعْنَى حَدِيثِ وَرَقَاءَ، صحيح مسلم (ج ١٢ - كتاب الأقضية - باب بيان اختلاف المجتهدين - رقم ٣٢٤ - ص ١٨)، وقد دل ذلك على صحة الحيلة المشروعة إذا توصلت إلى حقيقة ثابتة.

فإن استراق السمع أو التقاط الصورة أو التسجيل للمحادثات واستعمال أو إذاعة أى منهما ظن سوء محظور شرعاً بصفة خاصة إذا كان المجنى عليه من أهل الصلاح والدين الذين لا يعرف عنهم ارتكاب المعصية أو المنكرات وبعد عن الشبهات، الجوزية (١٩٨٧م)، (ابن فرحون، ١٣٠١هـ)، ولم يكن من أهل التهمة أى اشتهاره بارتكاب المعاصي وجراته على انتهاك الحرمات كمن اشتهر بارتكاب السرقات أو القتل أو قطع الطريق أو غير ذلك من التهم، ابن فرحون (١٣٠١هـ)، (الطرابلسي، ١٩٧٣م).

ونرى أن الإنسان حر في حياته والأصل أنها حياة سرية مستترة لا يجب رفع الحجاب عنها والاعتداء عليها بأن يمسها بسوء الظن وعدم الستر على الآخرين، فمن ستر نفسه في معصية داخل مسكنه الخاص وأغلق عليها بابه فهو قد طلب الستر وبعد الغير عنه، فيجب على هذا الغير البعد عنه وعدم كشف ستره رغماً عنه.

فمن حق الإنسان بل من واجبه على نفسه أن يستر نفسه ومن واجبه تجاه غيره أن يستره إذا علم من أمره شيئاً، لما رواه عَبْدُ الْعَزِيزِ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ سَعْدٍ عَنْ ابْنِ أَخِي ابْنِ شَهَابٍ عَنْ ابْنِ شَهَابٍ عَنْ سَالِمِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ سَمِعْتُ أَبَا هُرَيْرَةَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّ أُمَّتٍ مُعَافَى إِلَّا الْمُجَاهِرِينَ وَإِنَّ مِنَ الْمُجَاهِرَةِ أَنْ يَعْمَلَ الرَّجُلُ بِاللَّيْلِ عَمَلًا ثُمَّ يُصْبِحَ وَقَدْ سَتَرَهُ اللَّهُ عَلَيْهِ فَيَقُولُ يَا فَلَانُ عَمِلْتَ الْبَارِحَةَ كَذَا وَكَذَا وَقَدْ بَاتَ يَسْتُرُهُ رَبُّهُ وَيُصْبِحُ يَكْشِفُ سِتْرَ اللَّهِ عَنْهُ، البخارى (ج ٤ - ص ١٦٥ - رقم ٥٦٠٨ - كتاب الأدب - باب ستر المؤمن على نفسه)، وتعنى هذه الرواية وجوب عدم المجاهرة بالمعصية ومن واجب الفاعل ستره نفسه ومن حقه على غيره أن يستره إذا علم بسرّه.

لذا يتطلب توافر الرضاء بالاطلاع على سرية الحياة الخاصة للغير رضاء شخصياً من صاحب الشأن فى ذلك فإذا تم التقاط الصورة أو أخذ التسجيل لأحاديث المجنى عليه برضائه عن تلك الأفعال، فإن الجريمة لا تقع حيث إن التشريع قد اشترط لإتمام الجريمة أن يقع الفعل دون رضاء المجنى عليه بقوله فى معرض النص بالمادة (٣٠٩) مكرراً (أ) أو كان ذلك بغير رضاء صاحب الشأن.

فعدم رضاء المجنى عليه أمر مفترض فى الجريمة، وعلى ذلك فرضاء المجنى عليه بأن تلتقط له صورة مثلاً، فقد رضى بأن يحتفظ لنفسه بشكل معين أو موقف معين يلتقط له فيه صورة؛ إلا أنه لا يعد رضاء منه بنشرها على غيره أو أن يستعملها غيره فالرضاء السابق على الفعل يبيح الفعل ذاته والغالب أنه يتطلب أن يستمر رضاء المجنى عليه حتى تمام الفعل (رؤوف، ١٩٨٥م)، (سلامة، ١٩٨٤م)، إلا أنه إذا صدر الرضاء قبل بدأ الفعل ثم رجع المجنى عليه فى رضائه قبل البدء فى الفعل فلا أثر ولا جرم، حسنى (١٩٨٩م)، فإذا ارتكب الجانى الفعل رغم ذلك لرجوع المجنى عليه فى رضائه فهنا تقع الجريمة تامة.

وقد يكون رضاء المجنى عليه معاصراً للفعل حتى تمامه فلا جرم، فإذا رجع المجنى عليه في رضائه قبل التنفيذ فالعبرة بعلم الجاني بالرجوع، ولكن إذا رضى وعند التنفيذ رجع في ذلك الرضاء، ورغم ذلك استمر الجاني في فعله؛ فهنا يقع الفعل في البداية مشروعاً والنتيجة التي أرادها الجاني وحصل عليها غير مشروعة لحدوثها دون رضاء المجنى عليه بعد أن علم الجاني بذلك.

ونخلص مما تقدم إلى أن للحياة الخاصة حرماً يمنع الغير من دخوله، ومنها حرمة الصورة والصوت وكذلك إذاعة أو استعمال مستند يحتوى على أى معلومات خاصة لما سبق الاستشهاد به من آيات كريمة وأحاديث شريفة، ويكفى الجاني أن يصب في أذنه الآنك وهو العقاب الريانى. ويعد رضاء المجنى عليه سبباً للإعفاء من العقاب.

## الخاتمة:

في النهاية نود أن نخلص إلى عدة نتائج متحققة من وراء هذا البحث ألا وهى:

- ١- أن الحياة الخاصة ما زالت حرمتها بحاجة إلى صيانتها وحمايتها من الوسائل الحديثة حماية موضوعية مشددة.
- ٢- أن الشرع الحنيف سبق القانون الوضعى فى توفير الحماية للحياة الخاصة للفرد كما فى كثير من جوانب الحياة الأخرى.
- ٣- أن لكل تطور جوانب مفيدة وأخرى ضارة لمن أراد الضرر.
- ٤- أن الحياة الخاصة مازالت بحاجة إلى المزيد من النصوص التشريعية الجنائية للحماية من صور الاعتداء المبتكرة.
- ٥- أن النصوص التشريعية الحالية تحتاج إلى إضافات تتسم بالدقة وتكون على مستوى دقة الجريمة عبر الإنترنت.

## التوصيات:

- ١- نوصى بالتشديد أكثر فى نصوص حماية حقوق الإنسان بصفة عامة.
- ٢- توفير نطاق واسع للرقابة على شبكة الإنترنت ولو فى حدود الدول العربية.
- ٣- دعوة المشرع العربى إلى وضع الخطط والإجراءات الأمنية الكفيلة بحماية الحياة الخاصة من جرائم الإنترنت.
- ٤- توفير جهاز أمنى متدرب على وسائل التقنية الحديثة على الشبكة العنكبوتية وصور استعمالاتها فى الاعتداءات والاختراقات، تشكل منه وحدات دائمة لتوفير الأمن عن بعد ضد جرائم الإنترنت.
- ٥- ندعو التشريعات العربية إلى وضع خطة تشريعية لحماية الحياة الخاصة بكل جوانبها بنصوص تشريعية صارمة تطبق على استعمال الحاسب الآلى والإنترنت والمشاركة فيه وكيفية مراقبته وإحكام وسائل التجسس ومراقبتها بوضع ضوابط استعمال التقنية الحديثة، وذلك من خلال دراسة متعمقة لنصوص الشريعة الإسلامية، على الأقل حتى لا يكون الفعل الواحد مجرمًا فى دولة وغير مجرم فى دولة أخرى فى السياسة الشرعية.
- ٦- تحديث القوانين الجنائية المتوافرة حالياً، كما لو تطلب أحد النصوص لعدم تجريم الاعتداء الموافقة الخطية من صاحب الحق فى أى من أشكال السلوك السابق بحثها.
- ٧- الانضمام إلى المعاهدات والاتفاقيات الدولية المتوافرة حالياً فى مجال تجريم الاعتداءات عبر الإنترنت.
- ٨- توفير الأمن المعلوماتى للإنسان عبر الإنترنت بالنصوص التجريبية التى تضمن الأمن والثقة والراحة والطمأنينة التى من الواجب دستورياً فى جميع التشريعات أن يتمتع بها الإنسان.
- ٩- عدم ترك الاستفادة من وجود الإنترنت فى يد أى شخص دون ترخيص قانونى من الجهات المختصة.



١٠- النص فى الترخيص الممنوح للفرد صاحب النقطة على تعهده الشخصى على عدم استعمالها فى غير الأمور المشروعة وإلا هناك غرامات تترتب تلقائياً عليه، مع تقرير عقوبة الحبس أو العقوبة المقررة للفعل الإجرامى عليه إذا ثبتت عليه التهمة.

١١- أن تتضمن الخطة الدراسية لأى مركز تدريب على الإنترنت إرشادات أمنية تدل المتدرب على الكيفية المشروعة لاستعماله للإنترنت والتحذير من ترتب العقاب عن المخالفة.

## المراجع

### أ- مراجع لغوية:

١- لسان العرب - لابن منظور - بيروت.

### ب- كتب التفسير:

٢- الجامع لأحكام القرآن - لأبي عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي - المتوفى سنة ٧٦١ هـ - طبعة الشعب - القاهرة.

### ج- مراجع الحديث:

٣- صحيح مسلم بشرح النووي - للإمام أبو الحسن مسلم بن حجاج بن مسلم القشيري - المتوفى سنة ٢٦١ هـ - طبعة الشعب.

٤- مسند الإمام أحمد - للإمام أحمد بن حنبل الشيباني - المتوفى سنة ٢٤١ هـ - وبهامشه منتخب كنز العمال في سنة الأقوال والأفعال - دار المعارف - القاهرة.

٥- سنن الدارمي - الإمام أبو محمد عبد الله عبد الرحمن بن الفضل الدارمي - المتوفى سنة ٢٥٥ هـ.

٦- سنن أبي داود - الإمام سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير الأزدي السجستاني - المتوفى سنة ٢٧٥ هـ - طبعة أولى - ١٢٤٩ هـ - المكتبة التجارية المصرية - ١٩٨٨ هـ.

٧- صحيح البخاري - للإمام أبي عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم البخاري - المتوفى سنة ٢٥٦ هـ - دار القلم - بيروت ١٩٨٧ م.

٨- سنن ابن ماجه - الحافظ أبي عبد الله محمد بن يزيد القزويني - المتوفى سنة ٢٧٣ هـ - ط ١٩٥٣ م - تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي - مطبعة عيسى الحلبي.

### د- مراجع فقهية:

- الفقه الحنفي:

٩- معين الأحكام فيما يتردد بين الخصمين من الأحكام - لعلاء الدين أبي الحسن علي بن خليل الطرابلسي - المتوفى سنة ٨٤٤ هـ - ط ٢ - ١٣٩٢ هـ - ١٩٧٣ م - مكتبة مصطفى البابي.

١٠- الهداية شرح بداية المبتدي - برهان الدين علي بن أبي بكر المرغنياني - المتوفى سنة ٥١٣ هـ - فتح المبدى بشرح مختصر الزبيدي لأبي عبد الله بن إبراهيم الشرقاوي - حققه وفصله وعلق حواشيه - محمد محيي الدين عبد الحميد - القاهرة.

- الفقه المالكي:

١١- الطرق الحكمية في السياسة الشرعية - ابن قيم الجوزية - تحقيق محمد حامد الفقى - دار الكتب العلمية - بيروت.

١٢- تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام - ابن فرحون برهان الدين أبى الوفاء إبراهيم ابن الإمام شمس الدين عبد الله محمد بن فرحون اليعلمى المالكي - دار الكتب العلمية - بيروت لبنان - ط١ - ١٣٠١هـ.

- الفقه الشافعي:

١٣- إحياء علوم الدين - للإمام أبى حامد محمد بن محمد الغزالي - المتوفى سنة ٥٠٥ هـ - دار البيان العربى.

- الفقه الحنبلي:

١٤- إعلام الموقعين عن رب العالمين - ابن قيم الجوزية - تحقيق محمد محيى الدين عبد الحميد - ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧م - المكتبة العصرية - بيروت.

هـ - مراجع شرعية حديثة:

١٥- عامر، عبد العزيز، التعزير في الشريعة الإسلامية - القاهرة - دار الفكر العربى.

١٦- السند، عبد الرحمن بن عبد الله، ط١، ٢٠٠٤م، الأحكام الفقهية للتعاملات الإلكترونية.

١٧- عقيدة، محمد أبو العلا، ط١ - ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨م، تطبيق التشريع الإسلامى فى مصر - القاهرة - دار الفكر العربى، دار الفتح للطباعة.

١٨- عودة، عبد القادر - التشريع الجنائى الإسلامى - مقارناً بالقانون الوضعى - دار الكاتب العربى - بيروت.

و- مراجع قانونية:

١٩- أبو عامر، محمد زكى ١٩٨٩م - قانون العقوبات - القسم الخاص - القاهرة.

٢٠- العانى، ممدوح خليل بحر العانى، ١٩٨٣م - حماية الحياة الخاصة فى القانون الجنائى - دراسة مقارنة - القاهرة - دار النهضة العربية.

٢١- المقاطع، محمد عبد المحسن، ١٩٩٢م، حماية الحياة الخاصة للأفراد وضمائنها فى مواجهة الحاسوب الآلى - جامعة الكويت.

٢٢- الأهوانى، حسام الدين كامل، ١٩٧٨م - الحق فى احترام الحياة الخاصة - دراسة مقارنة - القاهرة، دار النهضة العربية.

الحماية الجنائية الموضوعية للحياة الخاصة من جرائم الإنترنت في التشريع المصري (مدعماً بالأدلة الشرعية)

- ٢٣- بهنام، رمسيس، ٢٠٠٢م - قانون العقوبات - جرائم القسم الخاص - منشأة المعارف - الإسكندرية.
- ٢٤- حسنى، محمود نجيب ١٩٨٦م - شرح قانون العقوبات - القسم الخاص - القاهرة - دار النهضة العربية.
- ٢٥- حسنى، محمود نجيب، ١٩٨٩م - شرح قانون العقوبات - القسم العام - ط٦ - القاهرة - دار النهضة العربية.
- ٢٦- رستم، هشام فريد ١٩٩٢م - قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات - مكتبة الآلات الحديثة - الطبعة الأولى - جامعة أسيوط.
- ٢٧- رمضان، مدحت، ٢٠٠٠م، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٢٨- سلامة، مأمون محمد، ١٩٨٤م - جرائم الاعتداء على الأشخاص والأموال - القاهرة - دار الفكر العربى.
- ٢٩- سرور، أحمد فتحى، ١٩٩٩م الحماية الدستورية - للحقوق والحريات - دار الشروق - القاهرة.
- ٣٠- سرور، أحمد فتحى، ط٤، ١٩٩١م - الوسيط فى قانون العقوبات - القسم الخاص - القاهرة- دار الطباعة الحديثة.
- ٣١- عبد الستار، فوزية، ١٩٩٥م - شرح قانون العقوبات القسم الخاص - جرائم الاعتداء على الأشخاص، القاهرة.
- ٣٢- عبيد، حسنين إبراهيم صالح، ١٩٩٥م - الوجيز فى قانون العقوبات - القسم الخاص - جرائم الاعتداء على الأشخاص، القاهرة دار النهضة العربية - المؤسسة الفنية للطباعة.
- ٣٣- عبيد، رؤوف، ١٩٨٥م - جرائم الاعتداء على الأشخاص والأموال - ط٨ - مزينة ومنقحة - دار الجيل للطباعة - دار الفكر العربى للطباعة والنشر.
- ٣٤- قايد، أسامة عبد الله، ١٩٨٨م - الحماية الجنائية للحياة الخاصة وبنوك المعلومات - القاهرة - دار النهضة العربية.
- ٣٥- قايد، أسامة عبد الله، ١٩٨٨م - شرح قانون العقوبات - القسم العام - دار النهضة العربية.



ز- أبحاث:

٣٦- المصرى، على محمد، ١٩٩٧م، الجرائم التى ترتكب باستخدام الحاسوب - بحث بالمعهد القضائى الأردنى.

٣٧- عوض، محمد محى الدين، ١٩٩٣م، مشكلات السياسة الجنائية المعاصرة فى جرائم نظم المعلومات (الحاسب الآلى) - ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السادس للجمعية المصرية للقانون الجنائى - القاهرة - ٢٥ - ٢٨ تشرين أول.

٣٨- رستم، هشام محمد فريد، يونيو ١٩٨٦م - الحماية الجنائية لحق الإنسان فى صورته - مجلة الدراسات القانونية.

٣٩- لطفى، محمد حسام محمود، ١٩٨٧م - بنوك المعلومات وحقوق المؤلف - مجلة البحوث القانونية - العدد الأول - السنة الثانية.

ح- النشرات والوثائق الرسمية:

٤٠- قانون العقوبات رقم ٥٨ لسنة ١٩٢٧م مطبقاً لأحدث التعديلات.

٤١- مجموعة أحكام محكمة النقض.

ط- رسائل دكتوراه:

٤٢- إبراهيم، حسين، ١٩٨١م - الوسائل العلمية الحديثة فى الإثبات الجنائى - القاهرة - رسالة دكتوراه.

٤٣- الحلبى، محمد سالم عياد، ١٩٨٠م - ضمانات الحرية الشخصية أثناء التحرى والاستدلال - رسالة دكتوراه - القاهرة.

٤٤- السمنى، حسن على حسن، ١٩٨٣م - مشروعية الأدلة المستمدة من الوسائل العلمية - رسالة دكتوراه - القاهرة.

٤٥- يوسف، يوسف الشيخ، ١٩٩٣م - حماية الحق فى حرية الأحاديث الخاصة - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة.

# عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية

---

الدكتور محمد حسن شعبان  
أستاذ إدارة المشاريع - معهد الإدارة العامة بالرياض

---



- دورية الإدارة العامة
- المجلد السادس والأربعون
- العدد الأول
- محرم ١٤٢٧ هـ
- فبراير ٢٠٠٦ م

## عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية❖

❖ أ. د. محمد حسن شعبان ❖

### مقدمة:

**تُعدُّ** إدارة المشاريع من العلوم حديثة العهد نسبياً، إذا ما قورنت بغيرها من فروع العلم، وحتى بالمقارنة مع علوم الإدارة العامة. مع ذلك فإن كل الكتب الخاصة بإدارة المشاريع، بما في ذلك الكتاب الذي نعرض له، تشير إلى حتمية وجود جذور فعلية لهذا العلم في الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية والبابلية والصينية والهندية. فمن غير الممكن تصور بناء هذه الأوابد الضخمة التي خلفتها لنا هذه الحضارات كالأهرامات، وحدائق بابل المعلقة، وجدار الصين العظيم وغيرها الكثير، دون أن تكون هناك إدارة فعّالة لإنشاء هذه المشاريع النوعية والضخمة، حتى بمقاييسنا الحالية أو المعاصرة. ولكن، ودون الدخول في التفاصيل، فإن البداية الحقيقية لعلم إدارة المشاريع يعتبر منذ ظهور تقنية مخطط المستقيمات Bare Chart في العام ١٩١٠م من قبل العالم الأمريكي هنري غانت، والتي تسمى عادة باسمه Gantt Chart، وهذه المخططات تعكس مدة نشاطات المشروع المختلفة وترتيبها فيه أثناء التنفيذ. وفي منتصف القرن الميلادي الماضي شهد هذا الفرع من العلوم الهندسية والإدارية تطوراً نوعياً كبيراً من خلال ظهور نظرية الشبكات Networks، والتي نتج عنها ظهور طرق وأساليب مختلفة لحساب مدة المشاريع وجدولتها زمنياً باستخدام طريقة المسار الحرج المعروفة CPM والطريقة الأخرى المشتقة منها - طريقة برت PERT، التي تستخدم في المشاريع ذات الطبيعة الاحتمالية، أو التي تحتوى قدرًا كبيراً من عدم التأكد. هذا على المستوى الأكاديمي.

❖ الكتاب من تأليف ماركوس غونكالفيز Marcus Goncalves عام ٢٠٠٥م.  
❖❖ أستاذ إدارة المشاريع، معهد الإدارة العامة بالرياض.



أما على المستوى العملى فلم تنتشر هذه الطرق كما يجب أثناء التخطيط للمشاريع ومتابعة تنفيذها، وبقيت طريقة المستقيمات هى كل ما يطمح إليه المهندس وصاحب المشروع والمنفذ (المقاول)، كأداة تستخدم للسيطرة على المشروع. إلا أن هذا لا يلبي حاجات ومتطلبات أطراف المشروع والمشروعات نفسها خاصة الضخمة منها والمعقد. وبقي التطبيق العملى مرتبطاً بالمشاريع الكبيرة والمهمة كمشاريع التسليح والفضاء (خاصة فى أمريكا)، ودام الحال كذلك إلى أن بدأت تظهر برمجيات وتطبيقات بعد ظهور الكمبيوتر وانتشاره الكبيرين فى مختلف مجالات الحياة، ومنها الصناعة الإنشائية. مع ذلك بقيت هذه التطبيقات محدودة الانتشار لأسباب عديدة نذكر منها: صعوبة التعامل مع الحاسب، محدودية انتشار الحاسب، كلفة التطبيقات الباهظة بحيث لا تتحملها إلا المشاريع والشركات الكبيرة، احتكار هذه التطبيقات من قبل شركات محددة نظراً لقلتها. إلا أن هذا الحال تغير وبسرعة كبيرة بعد ظهور الحاسب الشخصى فى منتصف السبعينيات من القرن الميلادى الماضى، ونجاح المراهنة على انتشاره ورخص ثمنه، مما دفع بالعديد من الشركات البرمجية لأن توجد كمّاً كبيراً من التطبيقات البرمجية تتيح للمهندسين إدارة ميسرة لمشاريعهم والتحكم بها من حيث الزمن والميزانية المقررتين. وهنا بدأ الانتقال من الأسلوب التقليدى لإدارة المشاريع إلى الأسلوب الحديث، الذى يعتمد على الكمبيوتر وتطبيقاته البرمجية، إذ توفر للمهندسين أدوات مهمة ذات إمكانيات ومرونة كبيرة للتعامل مع المشاريع بمختلف أنواعها لم تكن متوافرة فى يوم من الأيام. غير أن التطور النوعى الكبير الذى حصل فى هذا المجال المتمثل فى ظهور تقنية الإنترنت وتطور أنظمة الاتصالات بشكل كبير أتاح أمام المهندسين إمكانية التعامل مع مشاريع خارج الحدود، دونما عوائق جغرافية، ودونما الحاجة للتواجد الفيزيائى لهم فى مواقع المشاريع هذه.

## أهمية الكتاب:

يتسم العالم اليوم بالتغير الديناميكى والتطور الكبيرين على مختلف

الأصعدة. فعالم اليوم تزداد فيه المشاريع تعقيداً وتكثر متطلباتها، إضافة لذلك فإن حجم المشاريع يزداد يوماً بعد يوم، وكثير من المالكين ينزع إلى التفرد والتميز بمشروع ضخم ومعقد، كل ذلك من خلال قيود مفروضة على الزمن والتكلفة، وفي الوقت نفسه مطلوب نوعية تنفيذ عالية. كل ذلك خلق صعوبات جمّة أمام أسلوب إدارة المشاريع التقليدي، أضف إلى ذلك تباعد المشاريع زمنياً ومكانياً، واختلاف الثقافات والعادات بالنسبة لأطراف المشروع، فأطراف المشاريع الحديثة الآن ينتشرون حول العالم، هذا الوضع الجديد خلق الكثير من التحديات أمام مديري المشاريع، إذ حتمّ عليهم الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الحديثة معتمدين على البرمجيات الحديثة وتقنية الكمبيوتر والاتصالات.

من هنا تتبع أهمية هذا الكتاب الذي نعرض له. فهذا الكتاب يقدم رؤية متقدمة لعالم إدارة المشاريع في العصر الحالي، عصر عولمة الأسواق والأعمال والخدمات، ومن ضمنها بالتأكيد المشاريع بمختلف أنواعها. وهو من أوائل الكتب التي تتعرض إلى هذا الموضوع بشكل منفصل وضمن منهجية واضحة وشاملة. الكتاب إجمالاً مخصص لإدارة مشاريع عالم الغد أكثر من كونه لمشاريع اليوم، على الرغم من أن هذا المنهج أو الأسلوب موجود الآن، ولكن ما زال في البدايات، مع ذلك، لا يمكننا أن ننفي أن ذلك مطبق منذ سنوات عدة في دول العالم المتقدم.

### **خلفية الكتاب:**

منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي ظهرت العديد من الكتب التي تبحث في إدارة المشاريع باستخدام الحاسب، وذلك لمواكبة التطور الكبير في التطبيقات البرمجية المتخصصة في هذا المجال. إلا أن النجاحات الكبيرة لشبكة الإنترنت الدولية وما رافقها من تطور كبير في ميدان الاتصالات بأشكالها المختلفة أدت لظهور الكثير من المفاهيم الحديثة المرتبطة بما يُسمى بثورة المعلومات الثانية. فخلال السنوات العشر الأخيرة أصبح من الشائع جداً تداول واستخدام المفاهيم أو المصطلحات التالية: البريد الإلكتروني e-mail

الحكومة الإلكترونية e-government، التجارة الإلكترونية e-commercial، الكتاب الإلكتروني e-book، المشروع الإلكتروني e-project، إدارة المشاريع إلكترونياً أو الإدارة الإلكترونية للمشاريع e-Project Management ... إلخ. وهذه المفاهيم ترتبط بمصطلح أو تعبير إلكتروني Electronic، إذ إن مجرد إضافة كلمة إلكتروني إلى كلمة أخرى، يدل هذا دلالة مؤكدة على إمكانية إنجاز شيء أو تقديم شيء ما (خدمة مثلاً) إلكترونياً (باستخدام الحاسب)، أى بطريقة تختلف عن المعنى التقليدي له، التى تتطلب تواجداً أو تجسيداً فيزيائياً بهذه الطريقة أو تلك. وإذا ما تم التعامل مع الكمبيوتر وعبر الشبكة الدولية أو المحلية نشأ واقع جديد يحاكي الواقع الفعلي، بمعنى أدق نشأ عالم افتراضى Virtual World جديد، إذ أضحت من الممكن إنجاز الكثير من الأعمال الآن دونما ضرورة للتواجد الفيزيائى، فالعمل أصبح ممكناً عن بعد، والتعليم عن بعد، والإدارة عن بعد ... إلخ. وعليه فإن الكتاب هو مواكبة لعالم الإنترنت فى مرحلتها الثانية، ومواكبة لتطور عالم الأعمال اليوم وما يتصف به من انتشار وتشابك عالمى كبيرين، فهذا العالم المتغير، الذى يعج بالمشاريع العملاقة على امتداد الكرة الأرضية كاملة لا يسمح لنا باستخدام الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع، ولا تلبى متطلباته المتزايدة يوماً بعد يوم. ويأتى الكتاب ليضع بين أيدي القارئ أدوات حديثة ومبتكرة للتعامل مع هذا الواقع الجديد والمتغير الذى لا يسمح لنا بالتقاط الأنفاس. مع العلم بأن هناك بعض الكتب التى تناولت هذا الموضوع موارد وتحدثت عن النجاحات التى يمكن الحصول عليها فى إدارة المشاريع باستخدام الفرق الافتراضية مثال كتاب: Achieving Project Management Success Using Virtual Teams لمؤلفيه Parviz F. Rad and Gin-ger Levin والصادر عن دار J.ROSS للنشر عام ٢٠٠٢م.

### العرض التقريري للكتاب،

اسم الكتاب "إدارة المشاريع الافتراضية" Managing Virtual Projects  
لمؤلفه Marcus Goncalves، ومن إصدار دار نشر McGraw-Hill 2005، ويقع  
الكتاب فى ٤٤٢ صفحة.



يتألف الكتاب من تقديم ومقدمة تمهيدية وثلاثة أبواب موزعة على عشرة فصول معظمها مزود بحالات دراسية، وأورد المؤلف في نهاية الكتاب قائمة مُفصّلة بالمصطلحات أو المفاهيم المستخدمة فيه، إضافة إلى قائمة بالمراجع ذات العلاقة. والكتاب بالمجمل جيد التنظيم من حيث ترتيب فصوله حسب المواضيع المبحوثة فيه مما يساعد القارئ على فهم موضوع الكتاب واستيعابه بشكل سلس.

### أبواب الكتاب:

في الباب الأول أعطى المؤلف لمحة عامة عن عالم الأعمال اليوم، وعرض لمفاهيم إدارة المشروعات في الوقت الحاضر إضافة إلى بعض معارفها ومفاهيمها الأساسية.

واحتوى الباب الثاني على الشرح العملي لمفهوم الإدارة الإلكترونية للمشاريع ePM - electronic Project Management، إذ بيّن الفرق بين مفهومي المشاريع الافتراضية والتقليدية، والتحديات أمام هذه الإدارة في هذا العصر، كحاجتها مثلاً إلى موارد إضافية مؤهلة.

في الباب الثالث تم التركيز على إدارة وتنفيذ المشاريع الافتراضية إضافة إلى شرح مفصل ومسهب للمفاهيم الواردة في الكتاب.

### العرض التفصيلي لفصول الكتاب:

في المقدمة التمهيدية يقدم المؤلف صورة عامة عن الكتاب وموضوعاته الأساسية. وفيها يؤكد المؤلف أن مديري المشاريع قد وجدوا أنفسهم مضطرين للعمل عبر ثقافات مختلفة، وتحت ضغط قيود الزمن والميزانيات، وهنا غالباً ما يجد هؤلاء المديرون أنهم غير مؤهلين حقاً، وغير مجهّزين لمعالجة هذه التحديات المعاصرة والمتمثلة أكثر بالعمل مع مجموعة عمل آخرين، ومع عملاء من مختلف الثقافات والأماكن والأزمنة (ص xvii). وتخلص المقدمة إلى أن الاقتصاد المعولم يحتاج اليوم إلى مديري مشاريع جدد "من طينة أخرى" قادرين على إدارة



المشاريع عن بعد، مع إدراك كامل لاختلاف البيئة لهذه المشاريع الافتراضية من لغة، وثقافة ودين وسياسة، إضافة إلى التباين فى التقنية والاتصالات والتعاون (ص xviii).

ويشرح المؤلف بأن الغاية أو الهدف من هذا الكتاب هو مساعدة مديري المشاريع لفهم تحديات ePM وتزويدهم بمعلومات أساسية لمساعدتهم ليكونوا أحسن وأفضل مديري مشاريع افتراضية Virtual Project Managers من خلال إدراكهم واعترافهم بالاختلافات الثقافية، ومعرفة كيفية إدارة مشاريع خارج الحدود، وفهم التعاون الممكن مع فريقهم الافتراضى من خلال تقنية الإنترنت والاتصالات لمساعدتهم فى تطبيق ePM (ص xviii).

وينهى المؤلف مقدمته بالسؤال: من سيستفيد من هذا الكتاب؟ ويجب بأن الكتاب موجه لمديري المشاريع والعاملين فيها، ولمن يريد أن يفهم أسلوب الإدارة الإلكترونية للمشاريع، وكيف يمكن له الاستفادة من تقنية الاتصالات والتعاون (عبر الشبكة) Collaboration التى توفرها التقنية الحديثة. ويفترض المؤلف أن القارئ على علم وله صلة بعلوم إدارة المشاريع وتطبيقاتها العامة (ص xx).

فى الفصل الأول الذى حمل عنوان "وضع أو حالة الأعمال لإدارة المشاريع الإلكترونية" A Business Case for ePM يعرض لمحة عامة وشاملة عن المشهد الاقتصادى والاجتماعى - الثقافى للعالم فى السنوات العشر الأخيرة، وفى السنوات الخمس الأخيرة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية، كما يصف ويحدد مواصفات أسلوب إدارة المشروع الافتراضى كتطور ضرورى من الطرق التقليدية المعروفة. هنا يبين المؤلف دور العولمة الإيجابية فى تحقيق النمو السريع فى العديد من بلدان العالم كالصين والهند، وبالمقابل هناك آثار سلبية لها والمتمثلة بعدم التكافؤ بين مختلف دول العالم (ص ٣). ولكن هذا الوضع الجديد للاقتصاد العالمى أدى إلى ضرورة البحث عن أساليب جديدة لإدارة المشروعات فى الأسواق المفتوحة أو العولمة. وتطرق المؤلف إلى عملية تقليل

❖ فى سياق النص التالى سوف نستعيز عن التعبير "الإدارة الإلكترونية للمشاريع أو إدارة المشاريع إلكترونياً بالتعبير الإنجليزى المختصر ePM وذلك بهدف الإيجاز.

حجم الشركات Downsizing وإعادة الهيكلة وتأثير ذلك على إدارة المشروع (ص ٧-١٠)، وكيف أن ePM تستطيع أن تخفف من آثار عملية إعادة الهيكلة هذه (ص ١١-١٤) من خلال تطوير إجراءات ePM من أجل إعادة تعيين الموارد في المنظمة مع تأثير أصغر أو بحدده الأدنى على البنية التنظيمية للمشروع الحالي.

ويوضح المؤلف أثر الاتصالات في إدارة المشاريع الإلكترونية التي تتصف بالفعالية والمحافظة على الخصوصية، وبانخفاض التكاليف؛ إذ تعتبر الاتصالات خطوة في اتجاه الافتراضية (ص ٢٠-٢٦). واختتم المؤلف الفصل الأول بعدد من الأسئلة مع إجابتها: مثال ما هذا الكتاب؟ لماذا هذا الكتاب مهم بالنسبة لـ ePM؟ وكيف يختلف هذا الكتاب عن غيره؟ والفرض من ذلك هو رسم صورة أوضح في ذهن القارئ عن الكتاب وأهمية موضوعه (ص ٢-٣٥). كما يطرح تصوره عن المستقبل وإمكانية تحسين إدارة الوقت واستغلاله باستخدام أسلوب ePM (ص ٣٥-٣٦). "إن جوهر ePM هو كيف يمكن لك ولفريق عملك أن تصرف الوقت وأن يكون ذلك فعالاً ومربحاً وأن يكون تركيزك على النتائج، ولأن معظم وقتك هو ذو قيمة عالية". وتعتمد ePM على زيادة التعامل مع الناس في الفريق من خارج المصدر Outsourcing، إذ يلاحظ أن ذلك يزداد في العالم الافتراضي (ص ٣٥-٣٩). فشركات البرمجة العالمية المختلفة تلجأ إلى هذا الأسلوب الذي أثبت نجاعته في زيادة الإنتاجية كمّاً ونوعاً وبالتالي زيادة الربح. مثال اعتماد كبريات الشركات البرمجية الأمريكية على مبرمجين هنود من خارج هيكل أو ملاك الشركة الأم.

ويبدأ المؤلف الفصل الثاني: مقدمة إلى الإدارة الإلكترونية للمشاريع -Intro- duction to ePM بالحديث عن أن عالم اليوم بإيقاعه السريع، يتوجب فيه على الناس القيام بأعمالهم دونما الحاجة إلى التواجد الفيزيائي، ونفس الشيء ينطبق على إدارة المشاريع، إذ يمكن للقائمين على المشروع الطلب إلى نظرائهم في المشروع باتخاذ إجراء معين، وهؤلاء بدورهم يستطيعون التنفيذ حالاً بغض النظر عن مكان تواجد المشروع (ص ٤٥). إن استخدام ePM ليس كمنهج وأسلوب لإدارة المشروع، وإنما كاستراتيجية من أجل الحصول على العطاء

(المناقصة) من خلال زيادة التوعية وتقليل كل من الزمن والتكلفة، وبالتالي زيادة الأرباح، وهنا تتغير المقولة التي تقول "بأن الكبير يأكل الصغير" لتصبح "الصغير السريع يأكل البطيء"، وإن كان كبيراً (ص ٤٦-٤٧). ويورد المؤلف جدولاً للمقارنة بين الأسلوبين لأداء العديد من المهام (ص ٤٨). وهنا يستعرض المؤلف التطور الطبيعي لأسلوب إدارة المشروع التي تبدأ من تحديد النشاط، وتعيين الموارد، والزمن والتكاليف والنفقات، وتوفير الاتصالات بين أعضاء الفريق أنفسهم وبينهم وبين مدير المشروع أو الإدارة، وأخيراً يحتاج مدير المشروع إلى متابعة تنفيذ المهام (ص ٥٠-٥١) من أجل تحقيق ذلك يجب أن تتوافر عدة إمكانيات من أنظمة المعلومات وهي الاتصالات Communications والتشاركية عبر الشبكة Collaboration ومتابعة الموارد وموازنتها Tracking and leveling resources وبعض هذه الوظائف يمكن إنجازها بالأساليب التقليدية، وبعضها الآخر ينجز من خلال ePM، ولكن ePM توفر هذه الإمكانيات بفعالية كبيرة كالتعاون أو التشاركية عبر الشبكة، إذ إن ePM تتيح لأعضاء فريق المشروع الافتراضى رؤية التغيرات حالاً وتحديثها ومتابعتها من أى مكان فى العالم، حتى ولو كان هذا العضو مسافراً على متن الطائرة! (ص ٥٢). ويستعرض المؤلف خاصية التعاون أو التشارك لبعض التطبيقات البرمجية فى مجال إدارة المشاريع عبر الإنترنت مثل Kick start, PS6 Ms-Project, Primavera (ص ٥٤-٥٥) باستعمال خاصية الـ Wizards أو معالج التطبيقات، ومن ثم يورد المؤلف لمحة عامة عن المتطلبات الدنيا للبرمجيات التي يمكن استخدامها فى الـ ePM والتي من أهمها إمكانية إنشاء المشروع ومتابعته على الشبكة من خلال ما يُسمى بـ: Projectplace.com والذي يوفر إدارة كاملة للمشروع وإدارة التعاون عبر الشبكة (ص ٥٦-٥٧). ويعرّف المؤلف الـ ePM "بأنه عبارة عن النظام الذى يستطيع من خلاله فريق افتراضى التعاون لمدة محددة لتحقيق هدف محدد أو معين"، ويورد أهم ميزات ePM كجذبها لأفضل العاملين بغض النظر عن مكان تواجدهم، لا حاجة لنقل الأشخاص أو فريق العمل كاملاً إلى أرض المشروع، المرونة، التقليل من زمن التنقل والنفقات، بيئة عمل دولية ملائمة أكبر، إمكانية العمل ٢٤ ساعة بدلاً من ٨ ساعات ... (ص ٥٨-٥٩). كما أن ePM ليست لأجل شخص أو لكل



شيء، إذ يورد المؤلف سبعة أنواع من فرق العمل الافتراضية لتقرر أين يمكن لـ ePM أن تعمل وأين لا (فرق التشبيك أو الشبكة Networked teams فريق العمل على التوازي Parallel teams، فريق الخدمات Service teams، فريق الإدارة management teams، فريق الفعل Action teams، فريق الإنتاج Pro-duction teams، فريق المشروع Project teams (ص ٦٠-٦٦). ويختتم المؤلف الفصل الثانى بحديثه عن منهجية لتطوير الـ ePM، وأنه لضمان نجاح الـ ePM يجب عليك أن تعلم الناس كيف يديرون أنفسهم (ص ٦٦-٧١). وفى نهاية الفصل يورد المؤلف حالة دراسية حول تأثير تقنية المعلومات IT على الـ ePM إضافة لبعض الأسئلة حول الفصل.

ونصل إلى الفصل الثالث الذى حمل عنوان الإدارة الإلكترونية ePM مقابل الإدارة التقليدية CPM للمشاريع ePM Versus conventional Project Management: إن إحدى أهم الحوافز على تطبيق الـ ePM هو أن المكان (مكان المشروع) لن يكون حاجزاً لاختيار العاملين فى المشروع، مع ذلك فإن أهم الاعتبارات لعضوية فريق العمل الافتراضى هو المهارات التقنية التى يتطلبها المشروع، ومقدرة عضو الفريق للعمل افتراضياً، إذ إنه نادراً، أو قد لا يتمكن أبداً من رؤية نظرائه فى الفريق أو مقابلة مدير المشروع وجهاً لوجه طيلة مدة المشروع (ص ٧١). فى هذا الفصل يتناول المؤلف أهم الفروقات بين أسلوبى إدارة المشاريع التقليدى والإلكترونى من وجهات نظر مختلفة كتوزيع أو تعيين موارد المشروع البشرية (ص ٧٩-٨٢)، وأهم المكونات التكنولوجية لـ ePM من كمبيوتر وشبكات حاسوبية محلية ودولية وشبكات اتصالات خلوية ولاسلكية التى تسمح للفريق الافتراضى العمل بفعالية وكفاءة أكثر (ص ٨٣-٨٦)، ولقد بين المؤلف المراحل الأربعة الأساسية للإدارة التقليدية للمشروعات وهى: تعيين أو تعريف الهدف، التخطيط، التنفيذ، والتسليم. ومن ثم أورد المراحل السبعة لهذه الإدارة حسب منهجية معهد إدارة المشاريع (الأمريكى) (PMBOK-PMI) وهى: التعيين، إدارة المعرفة (الخاصة بالمشروع)، التخطيط، إدارة التغيير، التنفيذ، إدارة المخاطر والتسليم. (ص ٩٣-١٠٤). ثم تحدث عن أهم مميزات الإدارة



الإلكترونية ePM كونها إدارة تعتمد على تقنية الويب، وتركز على المواءمة أكثر من تركيزها على أسلوب الأمثلية وذلك على عكس الإدارة التقليدية للمشاريع The ePM way: Adaptation versus Optimization (ص ١٠٥-١١٢). وفى نهاية الفصل أورد المؤلف جدولاً يلخص فيه خصائص وميزات كل من الأسلوبين جدول (١-٣) (ص ١١٣)، من حيث المراحل التى يمر بها كل أسلوب ومحتواه.

ويحمل الفصل الرابع عنوان: **عملية إدارة المشروع إلكترونياً The E-Project Management Process** فى هذا الفصل بين المؤلف أن معظم الشركات قد بدأت التركيز على بناء قاعدة معطيات المشروع مخزنة، ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تطبيق إدارة المعارف Knowledge management لعملية الإدارة الإلكترونية للمشروع. فلكى نضمن نجاح إدارة المشروع إلكترونياً ونجاح مديري المشاريع عامة يجب أن نطبق أو نستخدم إدارة معارف حيوية أو فعالة وشفافة إلى درجة كبيرة فى المشروع (ص ١١٩). إن التركيز على النتائج الفعلية فقط يجب ألا يكون هو المعيار الوحيد، وإنما يجب المقارنة مع الأهداف التى تم وضعها مسبقاً (ص ١١٥-١٢٥) مثلاً: من الممكن أن يتم تسليم المشروع فى الوقت والميزانية المحددين، ولكن إذا كان ذلك لا يلبي نطاق المشروع، أو أن الهدف المحدد لا يحل المشكلة، فهل هذا يعتبر نجاحاً حقيقياً للمشروع؟ هذا ما يجب التركيز عليه. وتكلم المؤلف عن هيكلية وبنية فرق المشروع وتماسك بناء الفريق وآلية التحسين (ص ١٣٥-١٤٧). فلكى تكون مديراً ناجحاً لمشروع فى القرن الواحد والعشرين، يجب أن تكون قابلاً للتحسين بشكل مستمر. وأورد المؤلف مواصفات الإدارة أو المدير الجيد وعلى رأسها التكيف مع اهتمامات فريق العمل، تحمل ضغوط العمل، إدراك شعور الناس، عدم اعتبار الأمور الشخصية فى العمل ... (ص ١٤٨-١٥٤). وفى نهاية الفصل أورد المؤلف ثلاث حالات دراسية مع الأسئلة فى نهاية كل حالة (ص ١٥٦-١٦٤).

**الحالة الأولى:** نظام اختبار ضواغط المكيفات.

**الثانية:** دليل الإدارة الإلكترونية للمشاريع: القواعد العامة والمسؤوليات.

**الثالثة:** الهيكلية التنظيمية على أساس المشروع، التغيرات التنظيمية والتركيز على العميل.

الفصل الخامس عنوانه: أساليب للمحافظة على سير المشروع إلكترونياً  
Techniques for Keeping an E-Project on course: لكي تكون اليوم ناجحاً  
في عالم الأعمال، الذي يتسم بالمنافسة الشديدة، يجب على الـ ePM تسليم  
النتائج (المشروع) في الوقت والميزانية المحدتين. هذا الفصل يزود القارئ  
بالمعارف اللازمة لقيادة المشروع إلكترونياً والحفاظ عليه سواء أكان صغيراً أم  
كبيراً حتى إغلاقه بشكل ناجح، وذلك من بداية المشروع بشكل فعال إلى تحضير  
الفريق الافتراضي للمشروع للتغلب على مشاكل تباعد المسافات واختلاف  
المناطق الزمنية (ص ١٦٥). ويشرح المؤلف بالتفصيل كيفية إعادة تقييم الخطة  
ومعالجة عدم التأكد، من خلال وضع نقاط المشروع الرئيسية -Project Mile-  
stones والمخاطر المتوقعة وتخمين القيود المفروضة على المشروع ومعالجة  
مسألة عدم التأكد (ص ١٦٦-١٧٦). كما يناقش عملية مراقبة المشروع ومتابعة  
التقدم فيه والتي تعتبر أساسية بالنسبة لـ ePM. ويكون ذلك بمقارنة التكاليف  
المقدرة والفعالية، والزمّن المقدّر مع الفعلي وبالتالي معرفة انحراف كل من التكلفة  
والمدة (ص ١٧٦-١٨٢).

ويورد المؤلف في هذا الفصل كيفية تشكيل مكتب إدارة المشروع الافتراضي  
Virtual Project Management Office، وهنا أورد المؤلف جدولاً تفصيلياً  
بالمطلوبات التقنية الدنيا لتشغيل إدارة المشروع الافتراضي والتي تتكون من:

- ePMO مكتب الإدارة الإلكترونية للمشروع.
- ePM manger مدير إدارة المشروع.
- مستخدم منفصل أو منعزل (خارج الشركة الأم) Remote user.
- مستخدم فرعي Remote branches (ضمن هيكل الشركة نفسها) (ص ١٨٣-١٨٥).

كما أورد المعايير المستخدمة لتقدير واختيار الخدمات والمنتجات للفريق الافتراضى أو للإدارة الإلكترونية للمشاريع وتشمل:

السعر Price، الدعم والمساندة Support، إمكانية التحديث أو الترقية up- dates، الأمان Security، سهولة الاستخدام Easy to use، التكامل التقنى والتنظيمى Tec. & Org. Integration، توزيع النظام وانتشاره System Distribution، شكل (٥-٨) (ص ١٩٧-١٨٤). وفى نهاية الفصل أورد المؤلف حالة دراسية عن مجموعة لودر Lodir للاتصالات.

ونصل إلى الفصل السادس بعنوان أدوات تحكم أو ضبط إدارة المشروع الافتراضى Virtual Project management Controls : بوصفك مديرًا لمشروع أو مديرًا تنفيذيًا لمشروع افتراضى، يجب أن تدرك أن نجاح المشروع يتم قيادته والتحكم به من خلال نجاح كل نشاط أو مهمة جدولها وتتفدها فى المشروع، وخاصة فى ال ePM إذا حافظت على التوجيه المحكم والسيطرة على تفاصيل المشروع فإنك سوف تكافئ بربحية وقدرة تنافسية كبيرة (ص ٢٠٣-٢٠٤). ويورد المؤلف فى هذا الفصل أسلوب منظومى أو منهجى فعّال لسيطرة الإدارة الإلكترونية للمشروع والتي تشمل: تعريف وتعيين الخطة الأساسية للمشروع e-project baseline، وتقارير تقدم العمل، والأفعال التصحيحية للانحرافات (فى الخطة وغيرها)، وإدارة موارد المشروع إلكترونياً ( الجهاز البشرى والآلى، معدات الاتصال والإنترنت، تطبيقات برمجية، المواد) (ص ٢٠٥-٢١١). ثم يبين المؤلف كيفية قياس النتائج إلكترونياً بمقارنة الوضعية الفعلية مع المخطط لها، وهنا يدخل المؤلف بتفاصيل العلاقات الحسابية المستخدمة فى إدارة المشاريع كحساب ما يُسمى بالقيم المالية للمشروع Project Earned Value أثناء التنفيذ وبيّن ذلك تخطيطياً (ص ٢١١-٢١٧). ويعطى المؤلف لمحة عامة عن التقنيات المستخدمة فى إدارة المشاريع للسيطرة على المشروعات كطريقة برت والمسار الحرج PERT & CPM analysis (ص ٢١٧-٢٣٨)، وأوضح كيفية استخدام طريقة المسار الحرج ومخطط المستقيمات Bar -Gantt Chart وذلك باستخدام برنامج Ms-Project وإكسل. وفى نهاية الفصل يعرض المؤلف حالة دراسية تتعلق بموضوع الفصل (ص ٢٣٠-٢٣٢).



وفي الفصل السابع الذي حمل عنوان: الأدوات الإلكترونية للسيطرة على النوعية أو الجودة E-Tools for Quality Control يناقش المؤلف الأدوات المتوافرة في السوق للسيطرة على النوعية في المشاريع، إضافة لبعض الخصائص أو الميزات التي يجب الانتباه إليها. ولكن يمكننا القول ببساطة أن أدوات السيطرة على النوعية اليوم ليست كافية كما يجب (ص ٢٢٢). إذ إن العديد من مديري ال ePM يلجئون إلى الأسلوب اليدوي للتحكم والسيطرة كأنظمة التدقيق والإثبات أو التحقق، ولكن ذلك يعتبر ميلاً إلى الخطأ، وهو مكلف وبطيء، وهو ما يضيق من أفق تشغيل المشروع. والخيار الأفضل لمديري ال ePM هو تكييف أدوات إلكترونية e-Tools للتحكم بنوعية المشروع بنظام المؤتمت أو الآلي المعياري Standardized, Automated System. من المهم جداً معرفة أو تقييم ما تم التوصل إليه (تحقيقه) بدقة، وما يمكن أن نتعلمه للزمن القادم. ويوضح المؤلف هنا ويذكر بعض الأدوات الشائعة المستخدمة للتحكم بالمشروع مثل Work Breakdown Structure -WBS بنية تقسيم المشروع، والمسار الحرج CPM أو طريقة برت PERT للجدولة والتحليل الزمني وغيرها. وهذه الأدوات المعروفة جيداً في الصناعة عامة والصناعة الإنشائية خاصة هي مثالية للاستخدام في بيئة إدارة المشروع الافتراضية (ص ٢٢٤-٢٤٤).

وتعتبر النوعية أو الجودة هي مركز ثقل مثلث المشروع الشهير التي تمثل فيه الزمن، والتكلفة، والهدف (الغاية من المشروع أو نطاق المشروع) رؤوسه. بعد ذلك يناقش المؤلف بالتفصيل كيف يمكن استخدام WBS و CPM و PERT للتحكم بنوعية التخطيط (ص ٢٢٤-٢٤١). ثم يناقش المؤلف أسلوب عملي للسيطرة على النوعية مثل: اختبار السيطرة على النوعية المستند على الهدف وقياسات المشروع المتطورة Project metrics (ص ٢٤٢). ومن ثم يعرض مفصلاً للأسلوب المسمى Balanced Scorecard Approach من قياسات منظومية لـ CPM أو للمسار الحرج في المشروع.

ونصل إلى الفصل الثامن: تكامل السرعة، التغيير، والإبداع الكلي مع الإدارة



الإلكترونية للمشاريع: Integrating Speed, Change and Radical Innovation with ePM يحاول المؤلف في هذا الفصل تقديم الإجابة حول العديد من الاحتياجات الخاصة بإدارة المشاريع الافتراضية ولتحسين وتأهيل المهنيين أو المختصين والعاملين في مجال منظمات المشاريع الافتراضية، وإدارة النوعية أو الجودة والتحكم بها، وإدارة الفرق الافتراضية (ص ٢٧٤). ومن المسائل الأساسية التي يناقشها هذا الفصل: مسائل التدريب المستمر، وإعادة تدريب مديري المشاريع والقادة الافتراضيين والعاملين في سبيل تأمين المهنيين والمختصين. فمن المعلوم أن مهنة مدير المشروع الافتراضى ePM أو VPM هي مهنة جديدة من بين العديد من المهن الجديدة أو الطارئة في عصر المعلومات والمعرفة. إن مسألة التغلب على إدارة المشروع عن بعد Distance Project Management أصبحت اليوم فرصة وتحدياً في نفس الوقت بالنسبة لمديري المشاريع، ويتطلب الأمر إلماماً بإدارة المعرفة وبتطبيقات إدارة المشاريع بأن واحد (ص ٢٧٣).

هنا يذكر المؤلف كيف يمكن أن تكون مديراً فعالاً لمشروع افتراضى، ويتكلم عن البيئة النموذجية لإدارة المشاريع الافتراضية، وتطوير وإدارة الفرق الافتراضية وأهمية عامل التدريب في ذلك (ص ٢٧٤-٢٧٨). ويعود المؤلف ليوضح كيفية اختلاف الفريق الافتراضى عن مثيله التقليدى ويناقش هذا الأمر مفصلاً من وجهات نظر مختلفة أهمها المشاركة، التنظيم، التنسيق، الأمان، والتدريب وتقييم النتائج (ص ٢٧٨-٢٨٠). ثم يناقش كيفية توزيع وقت العمل وفقاً للوظيفة، ويتكلم بإسهاب عن أنواع الفرق الافتراضية وذلك اعتماداً على عاملين أساسيين هما: المكان والزمان، وأهم هذه الفرق: Local - محلى (وقت ومكان واحد)، International - دولى (مكان مختلف، ووقت واحد)، Interactive - متفاعل (نفس المكان - ضمن الدولة نفسها -، وقت مختلف)، Collaborative - متعاون أو متشارك (المكان والزمان مختلفين) (ص ٢٨١-٢٨٩).

كما يورد المؤلف أهم العوامل المؤثرة في الفرق الافتراضية وهى تتنوع من التقنية والاقتصادية إلى الأفضلية، والتنافسية والمهنية والأداء. ويورد تصنيفات أخرى للفرق الافتراضية اعتماداً على عدة عوامل كثبات عضوية الفريق، إلى

درجة الانتظام، وسلطة القرار والتعقيد ... وتكامل النوعية مع ال-ePM. ويعرض في نهاية الفصل حالة دراسية حول القيادة المتقدمة ومن ثم أسئلة للمناقشة (ص ٣٠٦-٣٠٩).

وفي الفصل التاسع: مكتب الإدارة الإلكترونية للمشروع The ePM Office يتحدث المؤلف عن ضرورة وجود ما يُسمى بمكتب الإدارة الإلكترونية ePM Office للمشاريع الافتراضية خاصة في المنظمات والشركات الضخمة والمنتشرة مشاريعها ومكاتبها حول العالم؛ إذ إن العديد من أعضاء فرق العمل أو المشاريع الافتراضية متباعدون جغرافياً خاصة في الفرق الدولية منها. وعلى الرغم من أن هذا المكتب ليس له دور رئيسي في تكوين وتعزيز الفرق الافتراضية هذه، ولكن على ما يبدو أن دورهم الأساسي هي تمكين هذه الفرق الافتراضية من العمل بفعالية أكثر وكفاءة عالية (ص ٣١١). لذا يجب تحديد الغايات والوظائف الأساسية لـ: ePMO ويكون ذلك بتطوير هيكل يبين وظائف هذا المكتب. ويجب على مكتب ePMO دعم ومساندة الوظائف التالية: إدارة المشروع، سير عملية إدارة المشروع، بعد أو انعزال مواقع المشروع Remote project sites، خطط اتصالات المشروع. ثم يبين دور مكتب إدارة المشروع والحاجة إلى مكتب إدارة المشروع PMO (ص ٣١٢-٣١٨). إضافة إلى التحديات في تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بـ: PMO (ص ٣١٨-٣١٩). ثم يحدد ميزات ومتطلبات PMO ويحدد المراحل الأربعة لسياسة التطوير هذه (ص ٣١٩-٣٣٠) والوظائف الأساسية لـ PMO (ص ٣٢٥). والمراحل الأربعة هي: التأسيس، البداية مع عدد قليل من فريق العمل، توزيع الأدوار والتطوير والتنظيم، الدعم والتحسين لـ: PMO. ثم يورد أفضل التطبيقات لنشاطات PMO وهي المحافظة على البساطة، التركيز على القيمة، التخطيط، المحافظة على الأمان، التنفيذ والاتصالات (ص ٣٢٨-٣٣٠). ثم يذكر المؤلف الأشياء التي يجب تجنبها في هذه الحالة، أو هي نصائح عامة للمديرين مثال: لا تفعل كل شيء دفعة واحدة، لا تماطل، لا تتسنى مفتاح أو أهمية الدعم والمساندة، لا تطلب قبل أن تقدم، لا تعمل في الفراغ، الكلمة النهائية للنجاح (ص ٣٣٠-٣٣٣).

ومن ثم يعرض المؤلف لبيئة وظروف مكتب ePMO وتشكيل ePM ويستعرض البنية الأساسية لـ ePMO التي تعتمد أساساً على الاتصالات (ص ٣٣٣-٣٤٠). ويورد نموذجاً طورته شركة Gartner Group لمكتب إدارة المشروع إلكترونياً: ePMO. ويعتمد هذا النموذج على خمسة أهداف أساسية أو متتالية لـ ePMO (ص ٣٣٣) وهي:

- تقنية نموذجية إستاندرد.

- تقييم الموارد.

- تخطيط المشروع.

- إدارة المشروع.

- تحليل وتقييم المشروع.

وفي نهاية الفصل أورد المؤلف كالعادة الحالات الدراسية، وهي هنا فى هذا الفصل أربع إضافة إلى أسئلة مناقشة كل حالة. وتناقش هذه الحالات التركيز على القيمة، تقليل الزمن فى السوق لأجل أفضلية المنافسة ... (ص ٣٤٠-٣٤٦).

ونصل إلى الفصل العاشر بعنوان: المشاريع المتزامنة وإدارة التغيير-Concurrent Project and Change Management إن تخطيط المشاريع المتزامنة-Concurrent project planning توضع فى أساس نجاح إدارة المشاريع، إذ إن تخطيط جودة المشروع تُمكن مديري المشاريع من استنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف المشروع والمتمثلة بالأمان والزمن والميزانية. إن تخطيط المشاريع المتزامنة الصغيرة يمنع أو يعوق إدارة المشروع من استخدام عملية أو منهج التحليل للوصول إلى الأهداف.

إن غاية هذا الفصل الأساسية هو تسليط الضوء على مفهوم ومعارف إدارة المشاريع المتزامنة، وإدارة المشاريع الكبيرة mega projects أو عدة مشروعات مع بعضها البعض multiple projects، إذ يوضح المؤلف أنه يمكن الحصول على البداية فى هذه المعارف، وكيف يمكن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع المتزامنة



## عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية

(ص ٢٤٦). ثم يعرض المؤلف لأهمية إدارة التغيير في إدارة المشاريع المتزامنة ويستعرض مبادئ إدارة التغيير الاثنى عشر ضمن الجدول (١٠-١) (ص ٣٥٥). ومن ثم ينتقل للحديث عن الثقافة التنظيمية للعاملين في منظمة الأعمال، وي طرح هنا العديد من المسائل ويناقشها. مثال: كيف تتشكل الثقافة داخل المنظمة (والكل يدرك من المديرين أن هذه الثقافة هي مفتاح النجاح والفشل)، ولماذا تكون الثقافة مهمة حقاً اليوم، ولماذا من الصعوبة بمكان تغيير الثقافة داخل المنظمة (ص ٣٦٠-٣٦٨). ومن ثم يطرح أسلوباً للتغيير الثقافي في المنظمة والمسمى بأسلوب كارتر Carter approach والذي يتكون من أربع مراحل. وقبل أن ينهى الفصل بالحالات الدراسية يعطى خاتمة للفصل وللكتاب عن التغيير الفعّال وأهميته في حياة منظمات وشركات الأعمال. ومن الجدير بالذكر أن التغيير الثقافي الملحوظ والممكن تحقيقه وإدراكه يحتاج إلى وقت، وهذا ما يجب أن ندركه ونفهمه. والتغيير يكون عادة على المدى الطويل، ويتطلب وقتاً وصبراً لا بأس بهما. وأخيراً يورد المؤلف الحالات الدراسية التي تتكلم عن تسريع التغيير الثقافي الذي طرحه في هذه الفصل.

## رؤية نقدية للكتاب:

لقد حدد المؤلف رسالة الكتاب منذ اختياره للعنوان الذي يعبر بقوة عن عالم المشاريع اليوم. والكتاب منسجماً إلى درجة كبيرة مع روح العصر، لا بل يضع قدماً له في المستقبل، الذي بدأت ملامحه الأولى بالتشكل. وعليه يمكن تسجيل أهم مزايا الكتاب:

**أولاً:** يأتي الكتاب تلبية ومواكبة للتطورات الكبيرة التي أصابت وما زالت تصيب عالم الأعمال والمشاريع اليوم، وخاصة ما يتعلق بإدارتها. وعليه فإن اختيار العنوان كان موفقاً جداً من حيث إعطائه صورة واضحة عن عالم إدارة المشاريع في الوقت الحاضر. فتعبير الافتراضية Virtual من أكثر التعابير أو المفاهيم تداولاً في الوقت الحاضر. وهو يدل على إمكانية محاكاة Simulation العالم الحقيقي باستخدام الحاسب الآلي، أو بمعنى أدق خلق عالم أو بيئة تماثل



الواقع وتحاكيها، كل ذلك يتم باستخدام برمجيات أو تطبيقات حاسوبية شتى. ومن ضمن هذه التطبيقات تأتي برمجيات إدارة المشاريع التي تسمح بمحاكاة المشروع زمنياً ومالياً وتعيين موارده المختلفة ومتابعته زمنياً ومالياً.

**ثانياً:** يعتبر الكتاب من أوائل الكتب العلمية المتخصصة المنشورة في هذا المجال، إن لم يكن أحسنها. فهذا الموضوع كان يأتي ضمن سياق كتاب يناقش إدارة المشاريع باستخدام الحاسب، كأن يخصص له فصل واحد. ولقد كان المؤلف موفقاً في تبويب الكتاب ومناقشته للمسائل المطروحة، والتي تشكل وحدة متكاملة لا يمكن لأى مختص ومتابع في هذا الميدان أن يستغنى عنها. فهناك شمولية في الطرح، مع مناقشة مستفيضة للعديد من الأفكار والمواضيع الجديدة أو الوليدة.

**ثالثاً:** الكتاب موجه لطبقة المديرين تحديداً وليس للإدارات التنفيذية الدنيا، وعليه فهو يقدم المنهجية العامة، أو بالأحرى الخلفية العلمية أو النظرية اللازمة للمديرين، الذين ليس لديهم الوقت الكافى عادة للدخول فى بعض التفاصيل الإجرائية التى تتم على أرض المشروع. وهذا الكتاب يسد ثغرة فى الكتب المنشورة حول هذا الموضوع، باعتبار أن جل ما كان يُنشر سابقاً كان موجهاً لمستوى الإدارة التنفيذية، أى للمهندس الذى يقوم بعملية تخطيط وجدولة المشروع ومتابعته ميدانياً. ولذلك يعتبر من الكتب القليلة التى توجه إلى المديرين فى هذا الحقل.

**رابعاً:** يطرح الكتاب العديد من المواضيع الجديدة، كما يتطرق إلى العديد من الأفكار مثال: فريق المشروع الافتراضى Virtual team، مكتب إدارة المشروع الإلكتروني ePMO - Electronic Project Management Office، ومراقبة جودة خطة المشروع إلكترونياً بعيداً عن الأساليب التقليدية باستخدام الأساليب الإلكترونية e-Tools.

**خامساً:** باعتبار أن الكتاب يناقش موضوعاً حديثاً وعصرياً جداً فلقد حفل بالعديد من المصطلحات والمفاهيم الجديدة والمستجدة؛ لذا فإن قيام المؤلف

## عرض نقدي لكتاب: إدارة المشاريع الافتراضية

بايراد قائمة مُفصَّلة بهذه المفاهيم مع شرحها بما يتناسب مع موضوع الكتاب يعتبر ميزة إضافية تسجل لصالح الكتاب. وهذا الأمر مهم جداً، وذلك في زحمة ظهور المصطلحات الجديدة وفوضى استعمالها دونما بيان معناها الدقيق في سياق الموضوع المطروح، أضف إلى ذلك عدم ثبات العديد منها نتيجة التطورات الكبيرة في عالم المعرفة أو الإنترنت اليوم. وهذا الأمر أيضاً مهم بالنسبة للقارئ غير المتابع للمستجدات العلمية في هذا الحقل، إذ تمكنه من تكوين فكرة صحيحة ومحددة وواضحة عن الموضوع المطروح، وخاصة في ظل الفوضى في استخدام المصطلحات العلمية التي نشهدها اليوم.

**سادساً:** لقد زود المؤلف كل فصل بحالات دراسية وأسئلة توضيحية حول المواضيع والأفكار المطروحة في كل فصل مما يساعد القارئ على استيعاب جيد لما تم عرضه.

ومع كل تلك المزايا، فإن هذا لا يمنعنا من ذكر بعض الملاحظات حول هذا الكتاب.

**أولاً:** الكتاب كما يبدو من عنوانه والمواضيع المبحوثة فيه موجّه أساساً لطبقة مديري المشاريع. لذلك لن يجد القارئ العادي ضالته وخاصة طبقة المهندسين الذي هم في المراتب الدنيا من مستويات إدارة المشاريع. إلا أنه يزيد من معارفهم في هذا المجال، خاصة للذين لا يملكون أية معلومات عن هذا النمط من الإدارة الحديثة للمشاريع. فلقد أتى المؤلف على ذكر العديد من الأدوات والطرق المتبعة في جدولة المشروع ومراقبته ومتابعة تنفيذه ولكن دونما عرض للتفاصيل الحسابية الأساسية لكي يكون القارئ فكرة أوضح عن الموضوع المطروح. وكان من الممكن إيراد ذلك باختصار شديد دونما الدخول في التفاصيل الجزئية. غير أن المؤلف فيما يبدو اعتبر أن القارئ على دراية بعلوم إدارة المشاريع. وعليه فإن الكتاب لا يضع بين يديك أدوات وأساليب تنفيذية لإدارة المشاريع باستخدام الحاسب أو عبر الإنترنت بل يزود القارئ كما أسلفنا بالخلفية النظرية لذلك. ومن جهة أخرى فإن الكتاب لا يمكنك أو يساعدك في

تعلم مهارة إدارة المشروع أو جدولته باستخدام الحاسب الآلى أو من خلال الإنترنت. وهو لا يطرح استخدام برنامج أو تطبيق حاسوبى محدد لإدارة المشروع، ولكن كل ذلك لا يقلل من أهمية الكتاب.

**ثانيًا:** لقد اعتمد المؤلف على بعض التطبيقات البرمجية الشائعة فى ميدان إدارة المشاريع باستخدام الحاسب وعبر النت أو الشبكة وأغفل ذكر بعضها. ولعل تركيزه على تطبيق واحد دون غيره يثير بعض الأسئلة عن الغرض من ذلك. فلقد ركز المؤلف فى معرض حديثه عن التطبيقات عبر الشبكة على برنامج بروجكت Ms-Project من إنتاج شركة مايكروسوفت العملاقة والمشهورة وهذا واضح من الأشكال التى أوردها لنوافذ الكمبيوتر العائدة لهذا البرنامج.

**ثالثًا:** على الرغم من أن المؤلف أورد الكثير من الحالات الدراسية فى نهاية كل فصل تقريبًا إلا أن هذه الحالات قد خلت تمامًا من الأرقام التى كانت من الممكن أن تضيف قيمة أخرى على صدقية هذه الحالات وأهميتها.

**وختامًا نقول:** إن قيمة الكتاب الكبيرة تأتى من كونه من أوائل الكتب المتخصصة، وأكثرها شمولية فى تناوله لموضوع عصرى جدًا، ألا وهو إدارة المشاريع عبر الشبكة الدولية دونما الحاجة للتواجد الفيزيائى، أو وجهًا لوجه، لأعضاء فريق إدارة المشروع. إذ أصبح من الممكن، لا بل من الضرورى جدًا، تشكيل فريق المشروع "الافتراضى" Virtual project team من مختلف بقاع الأرض، ومن أفضل المهارات المتوافرة فى هذا المجال. وهذه الميزة ما كانت لتتم لولا وجود تطبيقات حاسوبية وشبكة اتصالات دولية متطورة. وهذا الأمر سوف يسهم بالتأكيد فى تقليل كل من مدة المشروع وكلفته وزيادة نوعيته بما يلبي احتياجات ورغبات العميل. إن الكتاب بلا شك يُشكّل إضافة علمية مهمة وكبيرة، وهو جدير بالقراءة. كما نحبذ ترجمته إلى اللغة العربية ليستفيد منه الدارسون والباحثون والمهتمون بإدارة المشاريع من العرب.

### أهم المراجع:

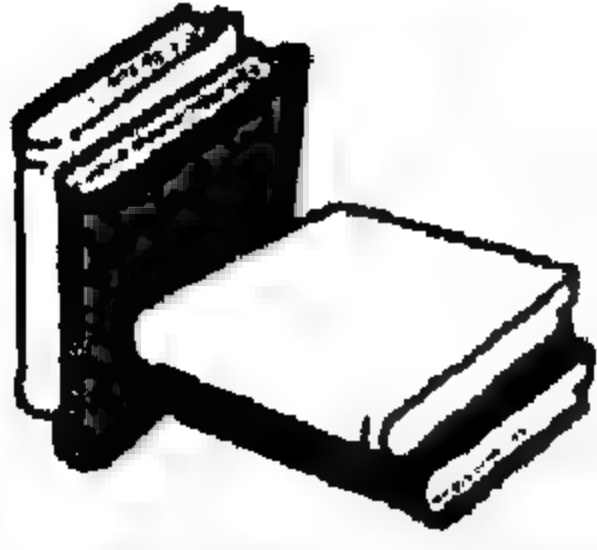
- 1- Cobb, Nancy. The Project Management Workbook. New York :McGraw-hill, 2003.
- 2- Davidow, William H., and Michael S. Malone. The Virtual Corporation : Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st Century, 1992.
- 3- Gilbert, Shayne. 90 Days to Launch: Internet Project on Time and on Budget. New York : Wiley,2001
- 4- Goncalves, Marcus. The Knowledge Tornado: Bridging the Corporate Knowledge Gap. Dublin: Blackhall Publishing, 2002.
- 5- McMahon, Paul E. Virtual. Project Management: Software Solutions for Today and the Future. New York: CRC Press,2000.
- 6- Gray, C., and E. Larson. Project management :The Managerial Process. New York :McGraw-Hill/Irwin,2003
- 7- Phillip, Joseph. IT Project Management :On Track from Start to Finish ,2d ed. New York :McGraw-hill,2004.
- 8- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge .Philadelphia.
- 9- Project Management Institute. People in Projects, Project Management Institute,2001.
- 10- Slader, R. Jac Welch on Leadership. New York: McGraw-Hill,2004.

### بعض مواقع الإنترنت المختارة:

- <http://www.wokteams.unt.edu/reports/bcooper.htm>.
- <http://www.Convera.com>
- [www.247customer.com/newsandeventarticale-so.com](http://www.247customer.com/newsandeventarticale-so.com)
- [www.IDA.ORG/IDANEW/RESEARCH/RESOMM.HTML](http://www.IDA.ORG/IDANEW/RESEARCH/RESOMM.HTML)







# من الإدارات الجديدة للمعهد

## كتاب

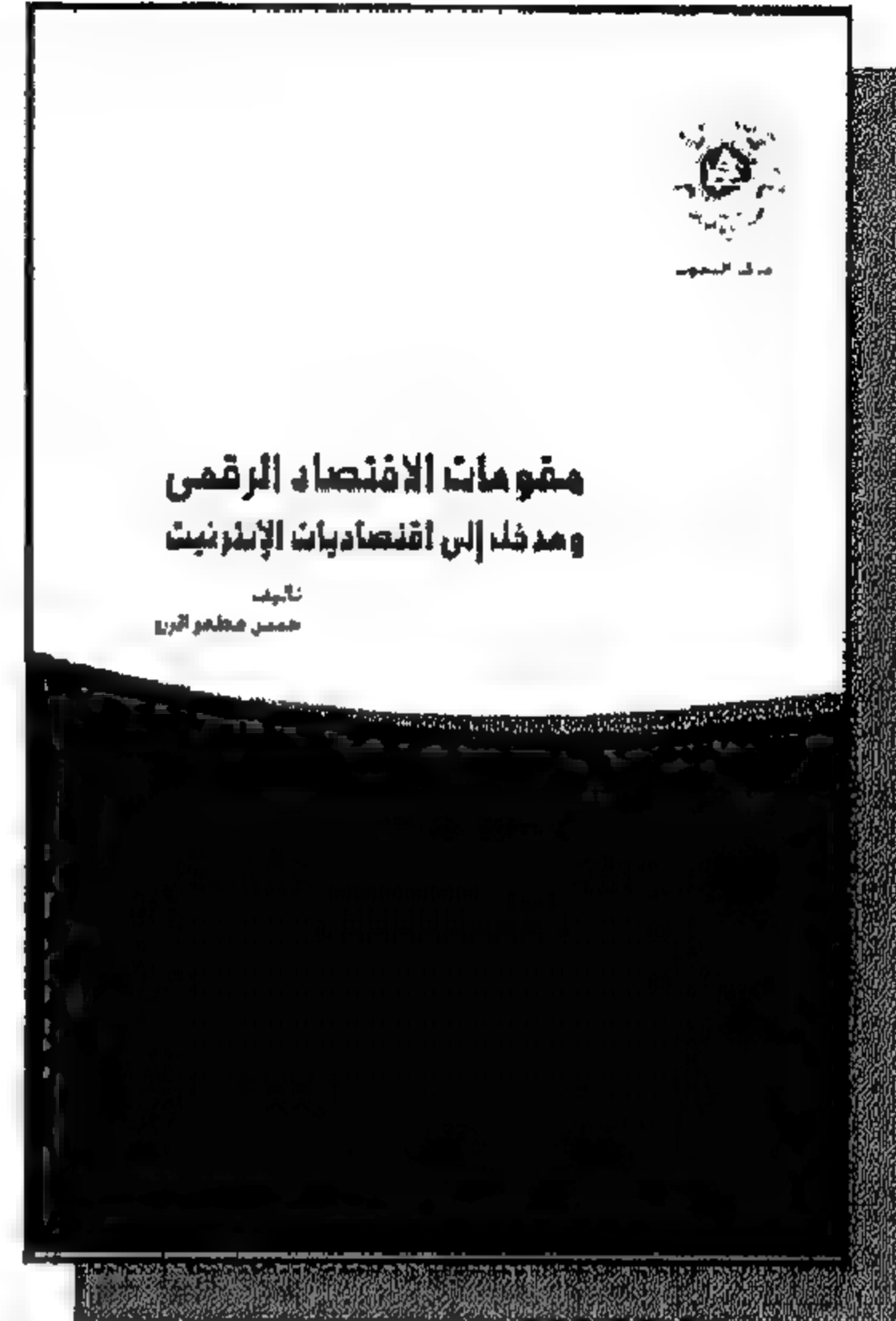
مقومات الاقتصاد الرقمي  
ومدخل إلى اقتصاديات الإنترنت

تأليف: حسن مظفر الرزو

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٧هـ

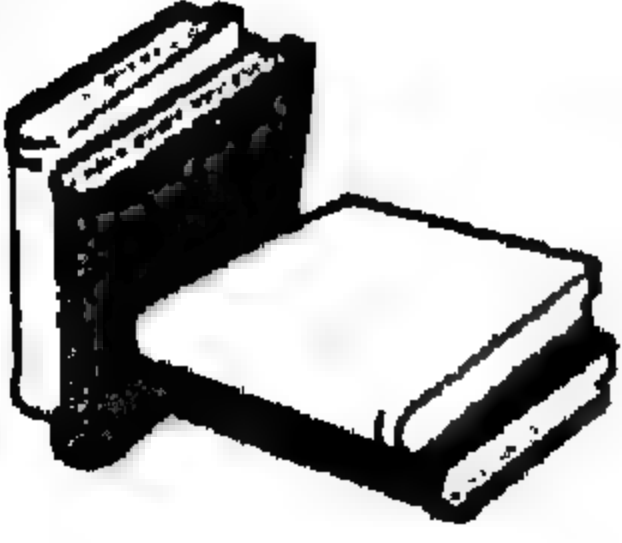
عدد الصفحات: ٤٠٨ صفحات



تناول فيه المؤلف مسألة مقومات الاقتصاد الرقمي واقتصاديات الإنترنت، في محاولة تهدف إلى ترسيخ فهمنا للإنترنت بوصفها نظاماً اقتصادياً بات يفرض نفسه بقوة على جل نسيج عالمنا المعاصر. وقد حاول معالجة مفهوم اقتصاد المعرفة وإدارة المعلومات من خلال منظور معلوماتي اقتصادي عربي تحدد من خلاله مرتكزات الاقتصاد الجديد وطبيعة التحديات التي تواجه العاملين بمنظومتى المعلوماتية والاقتصاد، مع توضيح أهم الخطوات العملية التي يمكن أن تسهم في ازدهار الاقتصاد المعلوماتي الوطني في دائرة البلدان العربية التي تواجه منظوماتها الاقتصادية تيار العولمة الاقتصادية، وهو تيار يعمل على توظيف تقنيات شبكة الإنترنت والاتصالات؛ لضمان سيادته المطلقة على جل الأنشطة العلمية والاقتصادية.

ويعد هذا الكتاب (الذي تفتقر إليه المكتبة الاقتصادية العربية في هذه الأيام) محاولة جادة ستوفر للخبير الاقتصادي والقارئ العادي بيئة مناسبة لمطالعة المفاهيم الجديدة للاقتصاد الرقمي، مع تلمس سعى علمي رصين لبيان أهم المفاهيم التقنية ذات الصلة بالمنظومة الاقتصادية، لكي يتوافر للعاملين في ميادين التجارة والأعمال مناخ مناسب لإعادة هيكلة تشكيل دلالات المفردات الاقتصادية والحاسبية في معجماتهم الاقتصادية التقليدية، بعد أن أفرزت تقنيات المعلومات المتمثلة في الإنترنت نموذجاً اقتصادياً جديداً سيسهم في تغيير الكثير من عناصر المنظومة الاقتصادية السائدة في بلداننا العربية.

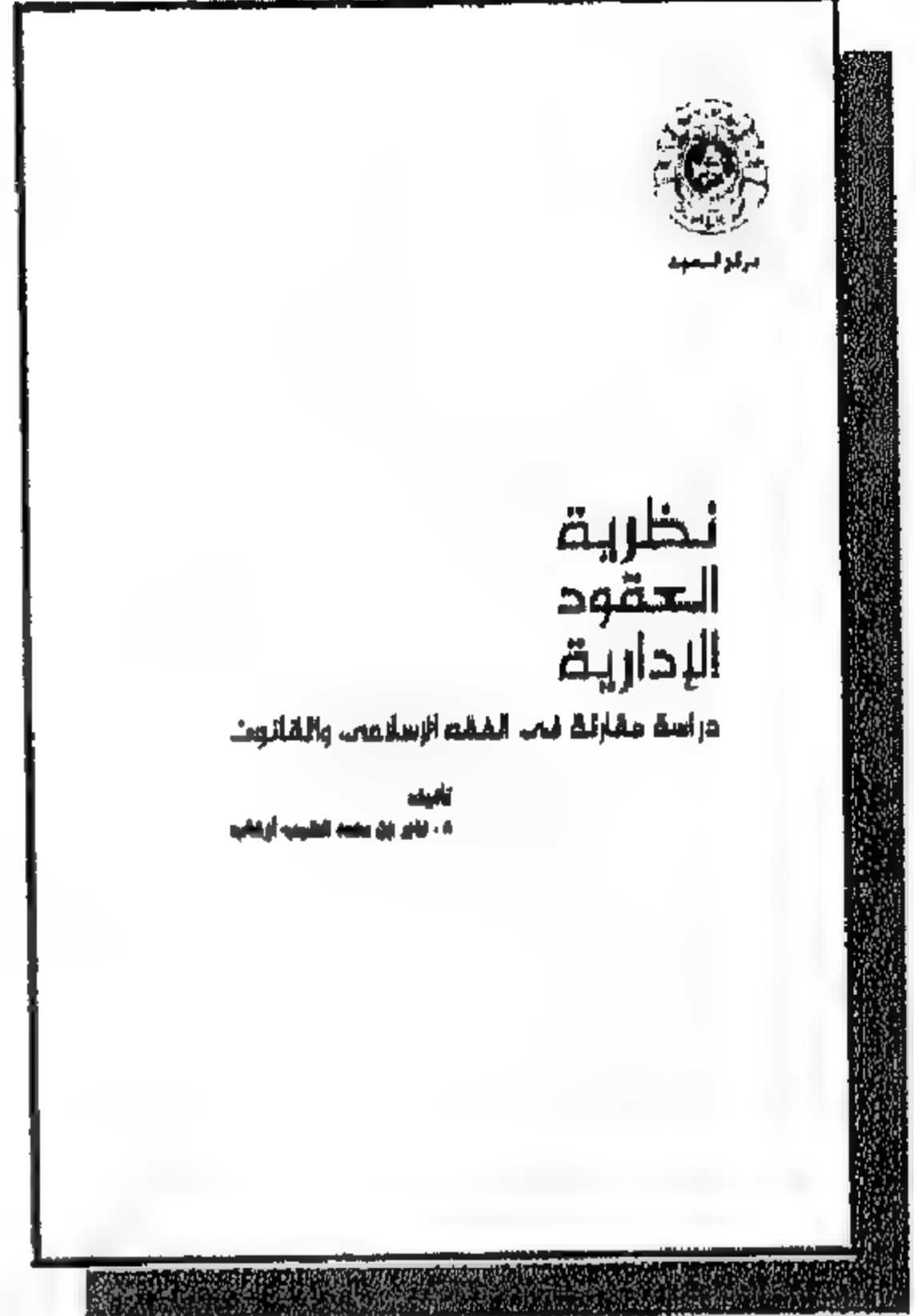




# من الإدارات الجديدة للمعهد

## كتاب

نظرية العقود الإدارية  
دراسة مقارنة في الفقه الإسلامي والقانون  
تأليف: نذير بن محمد الطيب أوهاب  
الناشر: معهد الإدارة العامة  
سنة النشر: ١٤٢٧هـ  
عدد الصفحات: ٢٧٢ صفحة



اعتنى علماء وفقهاء الشريعة الإسلامية عناية فائقة بالعقود الخاصة التي يبرمها الأفراد فيما بينهم، تأصيلاً وتقليداً، فكان هذا التراث الضخم الذي بين أيدينا في مختلف المذاهب، والاجتهاد المستقل، وبالمقابل لا تكاد تجد للعقود التي يبرمها ولي الأمر مستغلاً امتيازات السلطة من أجل تحقيق المصلحة العامة، مستخدماً القواعد العامة، إلا إشارات تحتاج إلى مناقيش لإخراجها من بين سطور بعض مؤلفات الفقه الإسلامي، على الرغم من وجود أصولها في كتاب الله وسنة نبيه ﷺ، وقواعد الشريعة السياسية منها والعامة. وسبب ذلك يحتاج إلى بحث، في حين بلغ القانون - وتحديد القانون الإداري - شأواً بعيداً في هذا الشأن، ويأتي هذا الكتاب ليؤكد معرفة الفقه الإسلامي لهذا النوع من العقود التي اصطلح عليها بـ "العقود الإدارية"، مبيناً تأصيلها وخصائصها، ومعياري تمييزها عن غيرها، والآثار المترتبة على إبرامها في الحق المتعاقد والإدارة، وذلك في ظل مقارنة بين الفقه الإسلامي، والأنظمة والقوانين الوضعية، والأحكام والقرارات الصادرة من ديوان المظالم، والمحاكم الإدارية في مصر وفرنسا، وتطبيق ذلك على أحد أنواعها - عقد الامتياز - مع تمثيل نموذج العقد النفطي.

# قسمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: .....

المهنة / الوظيفة: .....

العنوان: ..... هاتف: .....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ..... ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،  
الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: ..... / ..... / ..... التوقيع: .....

تعاد هذه القسمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية  
ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

## PUBLIC ADMINISTRATION Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: .....

Organization: .....

Address: .....

Please find a bank draft for \$....., payable to the IPA, Riyadh,  
Saudi Arabia, in payment for this subscription.

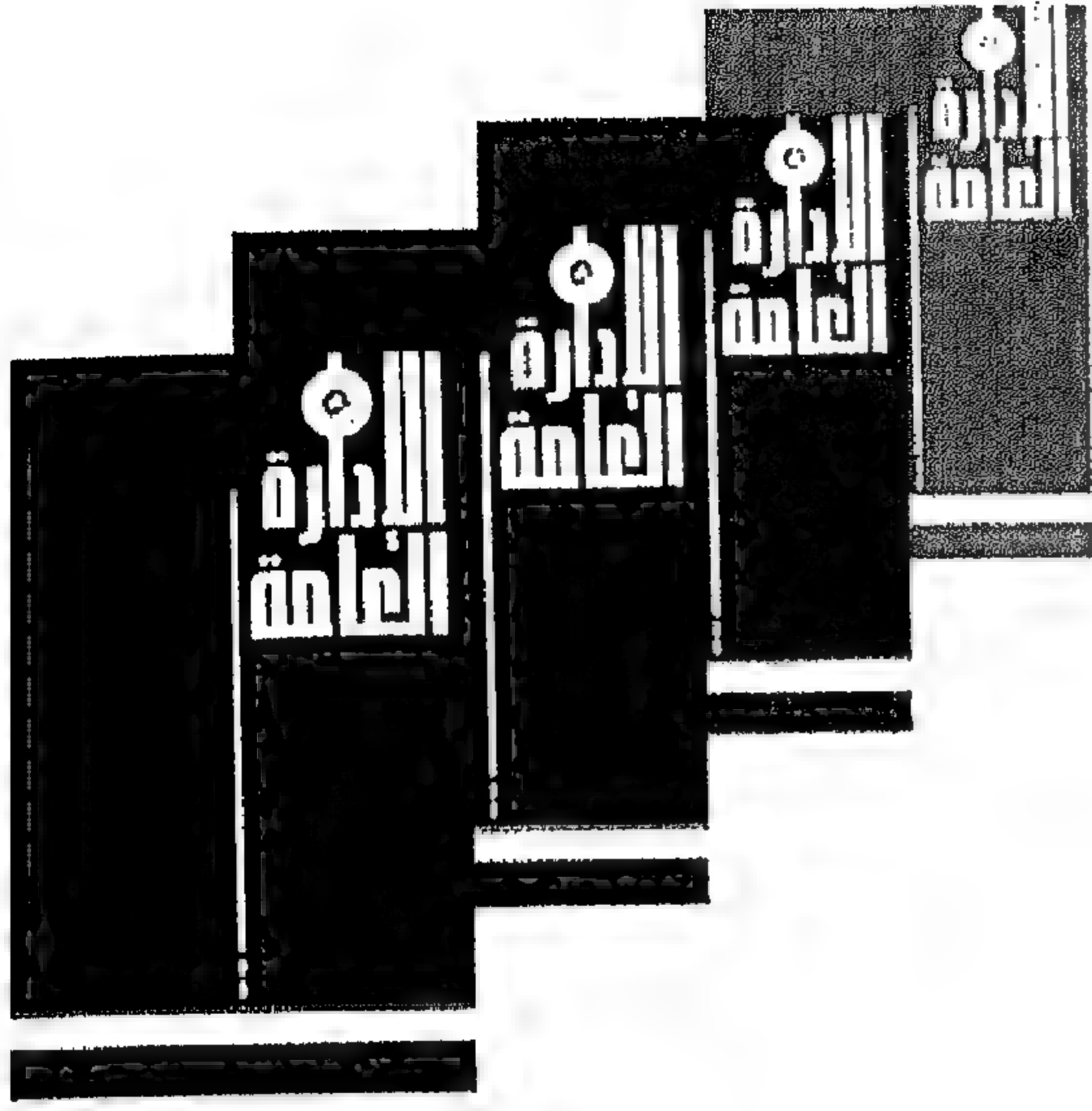
City ..... State ..... Zipcode: ..... Telephone: .....

Date: ..... / ..... / 20 .....

Signature: .....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing  
Riyadh 11141 Saudi Arabia  
Please notify if postal address changes.





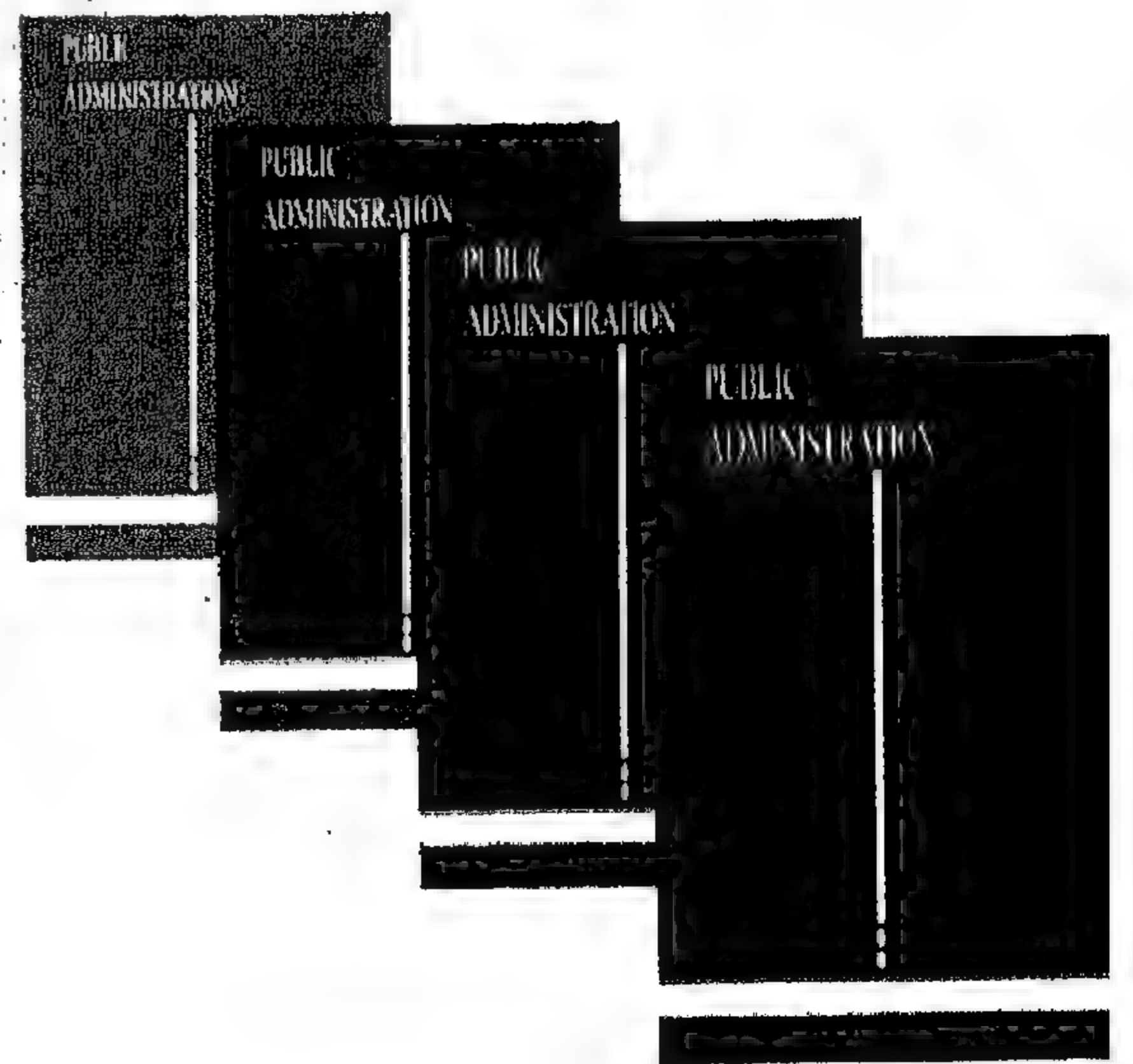
مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة  
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center

A professional Quarterly journal  
published by  
the Institute of Public Administration  
Riyadh, Saudi Arabia



### ● ثمن العدد:

- فى المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

### ● الاشتراكات السنوية:

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:  
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية  
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠  
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : [publish@ipa.edu.sa](mailto:publish@ipa.edu.sa)

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

### ● Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

### ● Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
<b>* Individuals :</b>				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
<b>* Institutions :</b>				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

\* Correspondence for subscription should be addressed to :

*General Department for Printing and Publishing*  
*P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.*

\* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542

E-Mail : [publish@ipa.edu.sa](mailto:publish@ipa.edu.sa)





## **Abstract**

### **Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).**

**Dr. Nehad Farooq Abbas**

This research examines internet crimes that influence individual private life. The study analyzes the civil law texts which deal with internet crimes, and relate these texts to the Shariah in quest for a prospect of authentication of such laws within Shariah.

This research concludes that criminal law, which protects individual private life needs a continuous updating that responds to the development in crime techniques. In this respect, the research proves that the Shariah has preceded the civil law in endorsing laws that protect various aspects of individual privacy. Nevertheless, developing new legislations that protect private life from innovated violations is an urgent need. Legislation texts must be well-articulated to combat the meticulous internet crimes.

## **Abstract**

### **Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.**

**Dr. Moayad M. Al-Fathal**

This study emerges from researcher's ideation that the differences in environmental factors -- which distinguish the ideology, behavior, attitudes and culture of one society from those of another -- have explicit effect on management motivation's difference in the selection of accounting policies. On that basis, the researcher has expressed the problem of his current study in the two following questions:

- 1- Are the positive accounting theory hypothesis valid in explaining and interpreting the economical motives for selection of accounting methods and policies?
- 2- Are these motives different among corporations with a difference of shares concentration rates in the corporations board of directors?

Ultimately, the researcher has studied this problem by using four essential hypotheses. The first one concerns managerial incentives and rewards, The second hypothesis deals with political costs. The third hypothesis is concerned with stock concentration rate effects. The fourth concerns the effect of share concentration level.

By using 2004 data of 74 corporations, the results do not strongly support the study's hypothesis of positive theory.

## **Abstract**

### **Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses**

**Dr. Ahmed A. AlShumaimri**

This study aims at inspection of the application of the Marketing Orientation (MO) concept in small businesses. To accomplish this objective, a conceptual model is developed, which includes two key concepts, namely attitude of the small business management towards MO and behavior of the small business which reflects MO.

The study includes two main parts, the theoretical base and the empirical work. The first part includes MO literature review and the research model. The model suggests that attitudinal marketing orientation is determined by management characteristics, behavioral marketing orientation and contextual variables, and that business performance is determined by behavior marketing orientation and other relevant variables. In addition, behavior is affected by a number of factors. Therefore, these factors have been divided into two groups: factors related to the internal environment of the small business, and factors related to the external environment.

The second part of the study discusses field research which is conducted on 168 small businesses in Riyadh city. The main results of this study indicate that among the management characteristics proposed to influence attitudinal marketing orientation, manager education, marketing background, and managerial objectives are found to be significant. In addition, the results indicate that attitudinal marketing orientation, business constraints, employee's related variables, and the simple construct of communication in a small firm influence the behavioral marketing orientation. On the other hand, behavioral marketing orientation, business constraints, and the aims of the manager are found to be significant determinants of business performance.

<b>CONTENTS</b>	<b>Page</b>
● Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses.	
<b>Dr. Ahmed A. AlShumaimri</b>	<b>1</b>
● Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.	
<b>Dr. Moayad M. Al-Fathal</b>	<b>49</b>
● Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).	
<b>Dr. Nehad Farooq Abbas</b>	<b>101</b>
● Managing Virtual Projects, a critical review.	
<b>Dr. Mohamed H. Shaban</b>	<b>147</b>



# PUBLIC

● Volume Forty Six

● Issue Number 1

# ADMINISTRATION

## Editorial Board

### **SUPERVISOR GENERAL**

Dr. Abdulrahman A. Higan  
Acting Deputy Director General  
for Research and Information  
Tel. : 4778926

### **CHIEF EDITOR**

Talal A. Al-Ahmadi  
Director General of Research Center  
Tel. : 4787572

### **MEMBERS**

Dr. Abdelmohsn Saleh Al-Haidar  
Dr. Fahad Meaikal Al-Ali  
Dr. Houmood Saleh Al-Knaan  
Dr. Reda Ebrahim Saleh  
Dr. Yehia A. Abu Alfutooh  
Dr. Zuhair Abbas Karem

### **EDITORIAL SECRETARY**

Saud G. AL-Hajouj  
Tel. : 4745087

### **\* Correspondence:**

Correspondence Concerning editing should be addressed to:  
Editor, *Public Administration*, Institute of Public Administration,  
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.  
Fax: 4792136



بسم الله الرحمن الرحيم

# PUBLIC

# ADMINISTRATION

**A Professional Quarterly Journal  
published by  
The Institute of Public Administration,  
Riyadh, Saudi Arabia**

ISSN : 0256 - 9035  
© I. P. A. 0137 / 14

## **CONTENTS :**

- **Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses.**

**Dr. Ahmed A. AlShumaimri**

- **Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.**

**Dr. Moayad M. Al-Fathal**

- **Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).**

**Dr. Nehad Farooq Abbas**

- **Managing Virtual Projects, a critical review.**

**Dr. Mohamed H. Shaban**





# PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal  
published by  
the Institute of Public Administration,  
Riyadh, Saudi Arabia

## CONTENTS :

- **Factors Influencing Marketing Orientation in Small Businesses.**

**Dr. Ahmed A. AlShumaimri**

- **Managerial Behavior Determinants in Selection of Accounting Policies in Light of Positive Theory Empirical Study in Jordanian Corporations.**

**Dr. Moayad M. Al-Fathal**

- **Objective Criminal Protection of Privacy in Egyptian Legislation (Supported by Law Evidence).**

**Dr. Nehad Farooq Abbas**

- **Managing Virtual Projects, a critical review.**

**Dr. Mohamed H. Shaban**